UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL DE LA PANADERIA RUIZ

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ADALBERTO VILLICAÑA BEDOLLA

ASESOR:

DR. CUAUHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS

MORELIA MICHOACÁN AGOSTO DE 2010

Í N D I C E

PARTE I

Introducción **1**

PARTE II

Justificación **2**

PARTE III

1.-Marco Teórico

1.1.- Reclutamiento de personal

1.1.1.- Definición de reclutamiento **3**

1.1.2.- Límites y desafíos del reclutamiento **4**

1.1.3.-Fuentes de reclutamiento **4**

1.1.4.- Fases del reclutamiento **8**

1.1.5.- Relación entre la organización y el mercado **9**

1.1.6.- Labor del reclutamiento **9**

1.1.7.- Investigación interna **10**

1.1.8.- Investigación externa **10**

1.1.9.- Fuentes de abastecimiento **11**

1.1.10.- Medios de reclutamiento **12**

1.2.-Selección de personal

1.2.1.-Concepto de selección de personal **13**

1.2.2.-La selección como proceso de comparación **14**

1.2.3.-La selección como proceso de decisión **14**

1.2.4.-Técnicas y métodos de selección **16**

1.2.5.-Proceso de selección **17**

1.2.6.-Pasos del proceso de selección **20**
1.2.7.-Entrevista inicial **21**
1.2.8.-Pruebas Psicométricas **24**
1.2.9.-Examen medico **25**
1.2.10.-Entrevista final **25**
1.2.11.-Contratación **25**

1.3.-Inducción
1.3.1.- Importancia de la inducción **26**
1.3.2.- Objetivos de la inducción **26**
1.3.3.-Manual de Bienvenida **27**
1.3.4.-Enfoque dual del programa de inducción **28**
1.3.5.-Beneficios de los programas de inducción **28**
1.3.6.-Seguimiento de la inducción **29**

PARTE IV

2.-Caso Practico

2.1.-Desempeño y competividad **32**
2.2.-Aspectos históricos **33**
2.3.- Organigrama **33**
2.4.- Actividades del departamento de personal **34**
2.5.- Reclutamiento **34**
2.6.- Proceso de selección **35**
2.7.- Inducción **35**

3.-Conclusiones **37**
4.- Bibliografía **38**

Parte I: Introducción

El hombre desde su aparición en la tierra siempre se ha asociado con sus semejantes para sobrevivir, en la actualidad es necesario formar organizaciones o grupos para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Una organización está conformada por dos o más personas, que funciona con relativa constancia con el fin de lograr una meta o una serie de metas comunes. La forma en que las personas realizan su trabajo e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la forma en que se elige al personal es importante para la organización. Ya que Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en la pérdida de tiempo. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización. Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

El reclutamiento y selección nos ayudara a tener al personal necesario para que la organización logre los objetivos establecidos. Pero también es importante familiarizarlo con la empresa a través de la inducción, para que pueda desempeñar sus actividades dentro de la organización de la mejor manera posible.

En este trabajo se analizara la forma en que la empresa se hace llegar del personal, así como la manera de seleccionarlo e inducirlo a la organización. Los autores que servirán para realizar este trabajo por mencionar algunos de ellos son Idalberto chiavenato, b.werther Jr., k. davis así como Agustín Reyes Ponce.

Parte II: Justificación

La investigación que se plantea es de gran importancia ya que dotara a la empresa de una herramienta para reclutar, seleccionar e inducir al personal necesario para cubrir las vacantes en un momento determinado.

Este trabajo lo he realizado con la finalidad de obtener información la cual ayudara a la panadería a realizar las actividades de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Se ha recabado información del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal de forma general adaptable a cualquier organización analizando cada uno de los pasos con la finalidad de no cometer errores, ya que la organización se vería afectada al contratar personal ineficiente y esto solo resultaría en perdidas.

Para evitar lo anterior, es necesario contar con personal calificado en el departamento de recursos humanos y de esta forma se contratara únicamente a personas que tengan un buen desempeño dentro de la organización.

El personal es la base del éxito de cualquier organización, ya que son ellos los que realizan todas las actividades de la empresa, si los trabajadores logran sus objetivos entonces es más fácil lograr los objetivos generales de la organización.

Parte III: 1.- Marco teórico

1.1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1.1.1.- Definición de reclutamiento

Idalberto Chiavenato.
El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

B.Werther jr. y K. Davis.
Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de un mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos idóneos.

Fernando Arias Galicia.
Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

Mora, consuelo y otros.
Es un conjunto de procedimientos orientados a atraes candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Wayne R., Mondy y Noe, Robert M.
Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

En si el reclutamiento es hacer de una persona extraña, un candidato idóneo para ocupar un cargo dentro de la organización.

1.1.2.- Límites y desafíos del reclutamiento

Un buen reclutador debe de ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitaciones son impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambienté externo, las restricciones más comunes son:

1. Políticas del personal
2. Planeación del personal
3. Hábitos del reclutador
4. Requisitos impuestos
5. Condiciones ambientales

1.1.3.- Fuentes de reclutamiento

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades de personal de la organización.

1. Reclutamiento interno
2. Reclutamiento externo
3. Reclutamiento mixto

Reclutamiento interno

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal

- Planes de profesionalización (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige el conocimiento de una serie de datos e informes relacionados con otros subsistemas a saber:

1.- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que fue sometido para su ingreso a la organización.

2.- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento que participo el candidato interno.

3.- Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios.

4.- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

5.- Condiciones de ascenso del candidato interno (esta "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Ventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, etc.

- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.

- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Reclutamiento externo

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas a la organización. Esto implica las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos
- Presentación de candidatos por empleados

- Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos o gremios
- Contactos con universidades o escuelas
- Conferencias en universidades y escuelas
- Contactos con otras organizaciones del mismo ramo
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento
- Viajes para reclutamiento en otras localidades

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tardan más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas.
- Es más costoso y exige inversiones.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos externos son desconocidos.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que este empieza a percibir barreras que se oponen a su desarrollo profesional.

Reclutamiento mixto

Frente a ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas organizaciones han preferido otra solución: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de 3 maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno en caso de que aquel no de los resultados deseables la empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en la transformación.

- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades,

- Reclutamiento interno y externo "simultaneo". En este caso la empresa busca llenar la vacante existente, ya sea a través de la entrada de recursos humanos o la transformación del ya existente en la organización.

1.1.4.- Fases del reclutamiento

Fase I (Necesidad de personal)

En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar: Vacantes, el índice de rotación del personal; el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercando, los cuadros de promoción y adiestramiento, etc.

Fase II (Requisición de personal)

Es la reunión de requisitos del cargo; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información: Título del cargo (nominación), a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas y verticales, relaciones horizontales, condiciones en las cuales se efectuará el trabajo (dentro o fuera de la empresa), remuneración asignada al cargo. Características personales: Edad, sexo, estado civil. Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual. Habilidades personales: Capacidad de análisis, síntesis, pensamiento abstracto, numérico, verbal. Condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público, etc.

1.1.5.- Relación entra la organización y el mercado

Organización→Mercado

Salarios ofrecidos→

Beneficios ofrecidos→

Imagen proyectada de la empresa→

Cargos ofrecidos→

Seguridad y futuro ofrecido→

Organización←Mercado

←Reacciones ante salarios

← Reacciones ante beneficios

←Imagen percibida de la empresa

←Intereses por cargos

1.1.6.- Labor del reclutamiento

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición especifica de los gerentes en línea. Es necesario tomar en cuenta las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a realizar.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: Personal que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos ofrece y técnicas de reclutamiento por aplicar. De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizan.

1.1.7.- Investigación interna.

Es una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a sus recursos humanos y las políticas que va a establecer con respecto a su personal.

La investigación interna consiste en:

- Determinar las políticas de reclutamiento describiendo los propósitos y objetivos del empleador en el reclutamiento.
- Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función.
- Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo
- Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos
- Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

1.1.8.- Investigación externa.

Corresponde a la investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis. El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe componerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Dos alternativas de segmentación del mercado de recursos humanos.

1.-

- Candidatos que buscan mejores salarios
- Personas que están empleadas y no tienen intereses por otras oportunidades
- Candidatos desempleados
- Candidatos que buscan mejores condiciones de trabajo
- Candidatos que buscan mejores resultados sociales
- Candidatos que buscan mejores cargos

2.-

- Mano de obra: operarios y asistentes
- Mano de obra calificada: vigilantes y porteros
- Mano de obra especializada: mecánicos, electricistas y ferrementeros
- Técnicos: Diseñadores, proyectistas y operarios
- Supervisores: encargados, jefes y directivos
- Ejecutivos: gerentes, consultores y asesores

1.1.9.- Fuentes de abastecimiento

Las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal", y "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parece mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa.

1.- Sindicato: Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.
2.- Escuelas-Universidades: suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos y contadores.
3.- Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.
4.- Oficinas de colocación.
5.- Otras empresas.
6.- La puerta de la calle: con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

1.1.10.- Medios de reclutamiento

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos: Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores, Las cartas de convocatoria.

Entre estas las siguientes:

1.- Requisición al sindicato

2.- Solicitud oral o escrita

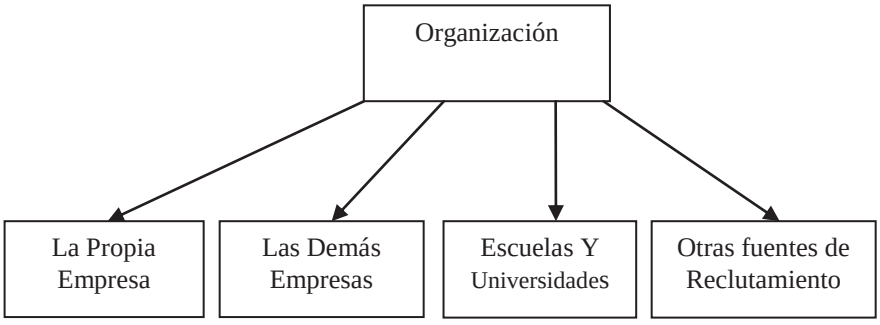
3.- Carta o teléfono

4.- Periódico, radio y televisión

5.- Nuestro archivo de solicitudes muertas

6.- Folletos

Mercado de recursos humanos



1.2.- SELECCIÓN DE PERSONAL

1.2.1.- Concepto de selección de personal

La selección es una serie de pasos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Agustín Reyes Ponce.
Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.

Sikula F.
Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

Fernando Arias Galicia.
Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

Wayne R., Mondy y Noe, Robert M.
Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

Mora, consuelo y otros.

Es un procese que implica equiparar las habilidades, interese, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

1.2.2.- La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Sean X la primera variable y Y la segunda se deduce lo siguiente:

- Cuando X es Mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Cuando X es que Y, el candidato cuenta con más condiciones que las exigidas por el cargo.

Lógicamente, esta comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación. La comparación es típicamente una función staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa. A través de la comparación, el organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

1.2.3.- La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requiriente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento.

1.- Modelo de colocación: cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2.- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por poveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

3.- Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Parte del concepto de que el candidato es multifacético.

1.2.4.- Técnicas y métodos de selección

La selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

a) **Análisis del cargo:** la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.
b) **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.
c) **Análisis de la solicitud de empleado:** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
d) **Análisis de cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.
e) **Hipótesis de trabajo:** Esta técnica se utiliza en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. Consiste en una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

Las técnicas de selección se clasifican en:

1) Entrevista de selección.
2) Pruebas de conocimiento o capacidad.
3) Test psicométrico.
4) Técnicas de simulación.

- **Entrevista de selección**: Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimiento y experiencias.

- **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería, capacidad y habilidades para escribir a máquina, tornear una pieza, etc.
- **Test psicométrico:** Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

- **Técnicas de simulación:** Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

1.2.5.- Proceso de selección

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

- La información que brinda el análisis de puestos.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo.
- Los candidatos para ocupar el puesto.

Selección interna

Los desafíos internos generados por la misma organización.

- Búsqueda interna
- Comportamiento antiético
- Limitantes internas
- Flexibilidad

Búsqueda interna

Los desafíos internos de la organización ocasionan el siguiente dilema: los gerentes desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Es posible que la política interna de la compañía determine ofrecer el puesto al personal interno por un mínimo de quince días, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es posible que el administrador de recursos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de selección

La razón de selección se determina mediante la siguiente fórmula:

Razón de selección = Número de candidatos contratados/Número total de solicitantes.

Hay dos tipos de razones:

a) Cuándo un puesto es difícil de llenar se habla de la baja razón selección.

b) Cuándo es sencillo de llenarlos, se define como un puesto de alta razón de selección.

Comportamiento antiético

Los favores especiales otorgados a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Limitantes internas

La organización impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso de selección. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la organización se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad

Una organización debe planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesionista de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y la empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoque más sociales y humanos a sus políticas de selección.

1.2.6.- Pasos del proceso de selección

- Recepción preliminar de solicitudes
- Entrevista inicial
- Pruebas psicométricas
- Examen Médico
- Entrevista final
- Contratación

Recepción preliminar de solicitudes

Se realiza en dos sentidos:

a) La organización elige a sus empleados

b) Los empleados eligen a las empresas

La hoja de solicitud

Suele servir como base no solo para realizar toda la selección de personal sino también para encabezar todo el expediente del personal.

Contenido de la hoja de solicitud:

- Datos sobre trabajo anteriores
- Datos sobre conocimiento adquiridos
- Datos generales del solicitante

Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

1.2.7.- Entrevista Inicial

Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

La entrevista suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud como porque permite obtener informes sobre la motivación del solicitante.

Debemos advertir que se supone que la preparación del que ha de conducir la entrevista debe tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, crear un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después de contestar las preguntas.

El entrevistador puede formulas preguntas estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas y de provocación de tensión.

Pasos de la entrevista

- Preparación del entrevistador
- Crear un ambiente de confianza
- Intercambio de información
- Terminación
- Evaluación

Tipos de entrevistas

- Entrevista libre: El entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce el dialogo con libertad.
- Entrevista planificada: Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.

- Entrevista de tensión: se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.
- Entrevista múltiple: una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.
- Entrevista de grupo: a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.
- Entrevista no dirigida: El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.
- Entrevista profunda: Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.

Comportamiento del entrevistado

1.- Presencia física correcta y adaptada a las circunstancias.

2.- Saludar cortésmente.

3.- La asistencia puntual a la cita es fundamental.

4.- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera.

5.- La mirada al entrevistador debe ser directa.

6.- Evitar respuestas irónicas, críticas no constructivas, agresividad.

7.- Evitar ambiciones inmediatas sin currículo que las avale y regateos sobre el sueldo.

8.- Despedida dentro de los parámetros en los que se desarrollo la entrevista.

Solicitantes problemáticos

1.- El solicitante que no deja hablar

- Especifique límites de tiempo.
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación.
- Utilicé preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

2.- El solicitante callado

- Utilicé el tipo pregunta abierta.
- Utilicé motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio.
- Trate de preguntar qué piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades.

3.- El solicitante hablador

- Utilizar preguntas cerradas. Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está de acuerdo.

4.- El solicitante evasivo

- Presione para obtener detalles.
- Repita las preguntas de diferentes maneras.
- Haga hincapié en necesidades de información relevante.

5.- El solicitante nervioso

- Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario.
- Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor.
- Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

6.- El solicitante escondido

- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad.
- Plantee una situación hipotética o pregunte qué dirían los demás.
- Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta.

1.2.8.- Pruebas psicométricas

Es necesario realizar ciertas pruebas para tener referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato

Tipos:

- Pruebas de personalidad
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses
- Pruebas de rendimiento
- Pruebas de aptitud

Es importante verificar de algún modo las capacidades que poseen los candidatos para ocupar el puesto.

- Revisión de pruebas
- Velocidad y exactitud
- Destreza y habilidad física
- Comprensión
- Calculo/codificación

1.2.9.- Examen Medico

La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

1.2.10.- Entrevista final

Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante, ellos tiene la decisión final de aceptar o rechazar al candidato.

1.2.11.- Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías (muchos la solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, aquí se fijara su sueldo, las prestaciones sociales, duración del contrato, la jornada de trabajo, etc.

1.3.- INDUCCIÓN

Al seleccionar y contratar a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va integrarse a la organización.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos, y costumbres extrañas a él, porque se está integrando a una nueva cultura laboral.

Inducir implica una acción orientada, respetando los valores e intereses del individuo que le entregue al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de tal empresa.

La inducción orienta al trabajador en los puntos claves de su puesto.

1.3.1.- Importancia de la inducción

La inducción en las organizaciones es de gran importancia ya que ayudan al nuevo trabajador a su adaptación a la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

1.3.2.- Objetivos de la inducción

El objetivo de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, la razón social y la estructura de la organización. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

1.3.3.- Manual de bienvenida

Una parte importante de la inducción es el manual de bienvenida ya que ayuda a los trabajadores de nuevo ingreso a obtener información valiosa he importante de la organización que los orientara a adentrarse y ser parte de ella.

La mayoría de los manuales de bienvenida contienen información sobre:

- La organización (historia de la empresa, filosofía, misión, visión y objetivos)
- Políticas de personal
- Condiciones de contratación
- Beneficios para el empleado
- Días de descanso que tiene la organización
- Trabajo a desempeñar
- Forma de pago (Cheque, depósito en banco, efectivo, etc.)
- Entre otras…

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y estos pueden ser:

Formales: Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Informales: Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Recursos Humanos se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

1.3.4.- Enfoque dual del programa de inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoca dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías:

Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de interés especifico dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprende bajos los rubros "Temas de la organización global" y "Servicios al personal", se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

1.3.5.- Beneficios de los programas de inducción

- Rotación menor
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- Se facilita el aprendizaje
- Menor ansiedad de los nuevos empleados

1.3.6.- Seguimiento de la inducción

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimientos. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1.- Cómo puede llegar a su trabajo.

2.-Recorrido del departamento.

3.- Explicación sobre:

- El trabajo que se hace en el departamento.
- Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
- Cómo marcar la entrada y la salida.
- La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
- La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
- Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo.
- Comedor.
- Cómo opera el servicio de comedor.
- Enfermería y servicios médicos.
- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.

- Sanitarios y lavabos.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas.

4.- Comentar otras condiciones del trabajo.

- Pagos de salarios.
- Tiempo extra.
- Forma de computarlos.
- Impuestos sobre la renta.
- Pago de días festivos.
- Día y método de pago de salario.
- Pago de vacaciones.
- Efecto de faltas no justificadas.
- Ausencias.
- Necesidad de reportar las faltas.
- A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
- Reglas de seguridad.
- Limpieza y aseo del área de trabajo.
- Aseo personal.
- Veda de juegos de azar, riñas, robos.
- Prohibición de bebidas embriagantes.

5.-Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.

- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
- Normas de calidad.
- Normas de trabajo.

6.- Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.

- Preparar al operario.
- Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

Posibles dificultades

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios para llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidades de fracasar.

Parte IV

2.- CASO PRÁCTICO

2.1.- Desempeño y competitividad

La panadería Ruiz es una panadería dedicada a satisfacer las necesidades del público en general, ofreciendo productos de panadería, pastelería, cafetería y refrigerios, en la panadería se cuenta con una misión, visión y objetivos para seguir la ruta correcta hacia donde queremos llegar en el mercado.

Misión

Proveer a nuestros clientes con excelente calidad, servicio y honestidad; productos de panadería, pastelería, cafetería y refrigerios en general. Manteniendo el liderazgo con la colaboración, iniciativa y creatividad de nuestro recurso humano.

Valores

Desarrollar una estructura integral de nuestro equipo de trabajo, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo, en cada lugar de trabajo en la organización.

Visión

Dar satisfacción a nuestros clientes garantizando eficazmente la calidad de los productos elaborados, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una industria con proyección que ayude al desarrollo del país.

Objetivos

- Ofrecer productos de excelente calidad a nuestros clientes
- Prestar un excelente servicio
- Ser honestos

- Generar recordación de marca en nuestros clientes

2.2.- Aspectos históricos

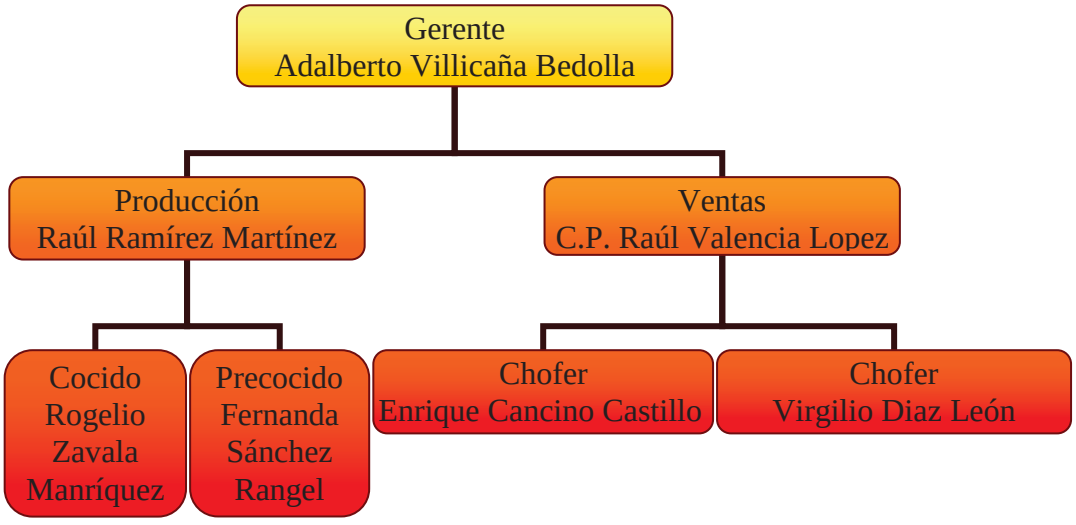
La panadería Ruiz fue fundada el 22 de noviembre del 2006, sus productos son de primera calidad y es considerada una de las mejores de Puruándiro Michoacán.

Cuenta con un local donde se lleva a cabo la producción del pan y la venta de este, además de contar con equipo de transporte como lo son tres camionetas que llevan el pan a otras comunidades de la región.

El local está dividido en cuatro partes que son:

- Un estacionamiento para los vehículos propiedad de la empresa y de los empleados.
- Una tienda dónde se ofrecen los productos de panadería, pastelería, refrigerios y cafetería a los clientes.
- Un departamento de producción donde se elaboran los productos que ofrece la panadería.
- Cuenta con una oficina donde se llevan a cabo todas las actividades administrativas referentes al negocio.

2.3.- Organigrama



2.4.- Actividades del departamento de personal

El reclutamiento, selección e inducción es responsabilidad del gerente de la panadería, ya que al momento de presentarse una vacante el tiene que buscar al candidato que reúna las características necesarias para ocupar el puesto.

De esta forma es necesario analizar las solicitudes que se encuentren en los archivos y comunicarse con las personas que den el perfil para ocupar el puesto vacante.

Cuando la vacante es en la parte media del organigrama es necesario analizar si los subordinados cumplen con los requisitos necesarios para ocupar el cargo, en caso de ser así estaríamos hablando de la promoción de uno de los empleados y se contrataría a una candidato externo para ocupar el puesto del subordinado.

En la situación de que entre los subordinados no se encontrare al candidato idóneo para ocupar la vacante será necesario buscarlo de manera externa.

De lo anterior lo que ha funcionado en la panadería es la promoción de uno de los empleados ya que conoce a la organización y el paso de inducción sería más fácil, además de que mantendría un clima organizacional excelente al conocer a sus compañeros.

Independientemente de que realizar una promoción para los subordinados es bueno, la empresa de todas formas tendría que buscar a un candidato externo para cubrir la vacante del subordinado y realizar todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción del nuevo empleado.

2.5.- Reclutamiento

En caso de no encontrar al candidato idóneo entre los empleados de la organización se buscara en las solicitudes de trabajo de las personas que esperan una oportunidad, al no encontrar al candidato se recurrirá a las fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares y medios de los que se vale la organización para atraer a los candidatos idóneos para ocupar las vacantes en la misma.

Las fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas y desventajas, para la organización las fuentes internas son más beneficiosas ya que son más económicas además de que se aprovechan los programas de capacitación y adiestramiento del personal.

2.6.- Proceso de selección

El proceso de selección nos ayuda a escoger de entre los candidatos al candidato idóneo para ocupar la vacante.

Cuando en la panadería se seleccionan a los empleados para ocupar una vacante el proceso de selección se simplifica pero cuando se busca a una persona ajena a la organización es necesario poner atención a cada uno de los pasos del proceso ya que son filtros para hacerse llegar al candidato idóneo para ocupar la vacante.

La entrevista es uno de los pasos claves en el proceso ya que en ella se corroboran los datos de la hoja de solicitud además de que se conoce al candidato de una forma más directa.

El examen médico también es importante ya que nos permite conocer el estado de salud del candidato, este por lo general se hace al final ya cuando se tiene a la persona que va ocupar el cargo.

La entrevista final se realizara con su jefe inmediato ya sea el de producción, ventas o el gerente para que decide si se contrata o no a la persona.

2.7.- Inducción

La inducción en la panadería es muy rápida ya que el lugar es pequeño y se tiene contacto inmediato con el personal.

Es necesario darle seguimiento a la inducción del nuevo empleado y observar si está llevando a cabo sus funciones de acuerdo con las actividades de su puesto.

En caso de que el empleado cometiera un error en el desarrollo de la actividad hay que tener paciencia ya que es nuevo y pudo ser provocado por el nerviosismo, es necesario decirle en donde estuvo su error, esto ayudara a darle confianza y no si se le regaña y exhibe ante los demás compañeros.

3.- CONCLUSIONES

En la vida de las organizaciones es muy importante cada uno de los puntos del reclutamiento, selección e inducción del personal ya que si hay un error o se falla en uno de ellos traería como consecuencia la contratación de una persona que afectaría a la organización y crearía muchas dificultades.

Es necesario saber porque se origino la vacante, si fue por despido, renuncia, o la empresa tiene que cubrir puestos nuevos, hay que analizar, describir y evaluar los puestos con anterioridad para evitar la duplicidad de funciones dentro de la organización.

Cuando hay una vacante se debe de buscar primero en el inventario de recursos humanos de la organización para ocupar el cargo, si se buscara primero a un candidato externo esto podría molestar al personal y afectaría en las relaciones laborales.

En la organización se necesita tener un buen clima organizacional ya que esto ayudaría a lograr los objetivos generales y específicos en la organización.

Hay muchas fuentes y medios de reclutamiento con los que podemos contar para hacernos llegar del material humano que la organización necesita, con frecuencia cuando se está buscando a personal nuevo suele llegar muy poco, esto dificulta el proceso de selección ya que no hay mucho de donde escoger y esto puede provocar que se más costoso porque es necesario capacitarlos o entrenarlos.

La organización confía en nosotros para desarrollar estas actividades de la mejor forma por eso no se debe olvidar este proceso, ya que con anterioridad se contrataba a la primera persona que llegara cuando existía una vacantes, ya fuera por ahorra tiempo y dinero.

4.- BIBLIOGRAFÍA

Administración de Recursos Humanos
Mora, Consuelo y Otros
México 1996.

Administración de Recursos Humanos
WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M.
Editorial Prentice-Hall
México 1997.

Introducción a la Teoría General de la Administración
Idalberto Chiavenato
Carta Edición
Editorial Mc Graw – Hill.

Administración de personal (relaciones humanas)
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa Noriega
México 2005.

Administración de Recursos Humanos en Empresas
Sikula F.
Editorial Limusa
México 1991.

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
México 1979.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional para culminar con mis estudios, al Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos por haberme asesorado en la elaboración de la tesina, a mis compañeros de generación con los cuales recorrimos el camino para finalizar con nuestros estudios y finalmente a dios nuestro señor por haberme dado vida y fuerza para lograr este objetivo.