



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA
EMPRESA “CONSULTORIA Y SERVICIOS EMPRESARIALES
DE MICHOCANN A.C.”**

CASO PRÁCTICO

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
MOISES GOMEZ ESPINOSA**

**ASESOR:
M.A. BERNARDO PONCE DE LEON Y FELIX**

MORELIA, MICHOCAN, SEPTIEMBRE 2015.

DEDICATORIA

Le doy gracias a mis padres Jerónimo Gómez Hernández y Manuela Espinoza Gómez por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A Amalia, Jerónimo y Leticia por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

A la familia de Querétaro en especial a Adela y Beto, por ser una parte importante de mi vida, por haber me apoyado en las buenas y en las malas, por haber hecho el papel de una familia verdadera en todo momento, gracias por su apoyo, comprensión y sobre todo amistad.

Agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi tío David, por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A Omar, Néstor y Alexander por haber sido un excelente compañero y amigo durante mi etapa universitaria un trayecto de vivencia que nunca olvidare, gracias por confiar y creer en mí, sobre todo su paciencia y amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesina primeramente quiero agradecer a Dios por haberme acompañado y guiado de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi asesor de tesina C.P. Bernardo Ponce de León y Félix por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a la profesora Nina Arteaga por sus consejos, su enseñanza y más que por su amistad.

Por ultimo a mis jefes de trabajo C.P.C. Damián López Herrejon y C.P. Daniel López, quienes son como unos padres para mí, los cuales me han motivado durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, animo, y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunos están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas las bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Resumen

El tema central de este caso práctico lo constituyen las personas que laboran en las organizaciones, denominadas Recursos Humanos por la teoría de los Recursos y Capacidad de la Empresa; esta define a la empresa como una recolección única de recursos (Humanos, Financieros, Materiales Tecnológicos) y capacidades (conocimiento organizacional) donde la capacidad de la empresa para generar utilidades económicas depende de la posición de recursos y capacidades diferentes a los restos de las empresas.

Como sabemos, las personas, poseen objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podemos alcanzar en el espacio de las empresas, a la vez que también contribuimos al lograr los objetivos que estas se hayan propuestos. Pero para conseguir este propósito de una forma planeada y organizada, tendremos que recurrir al estudio de la Administración de Recursos Humanos.

Dentro de los Recursos Humanos está el Reclutamiento y la Selección de personal es uno de los procesos más importantes en el gerenciamiento de Gestión Humana ya que de este depende el desempeño y productividad del empleado frente a los indicadores de la Compañía.

Hoy en día la selección de personal permite gestionar los otros subprocesos de gestión humana como: Inducción, entrenamiento, valoración del desempeño, formación y bienestar.

Es por eso siguiente trabajo se presentan los resultados y las propuestas de mejoras para la empresa **CONSULTORIA Y SERVICIOS EMPRESARIALES DE MICHOACAN A.C.**

En general dicho estudio está orientado a perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección de personal, la cual se desarrolló inicialmente con el planteamiento del problema, los objetivos, justificación y el diagnóstico.

La información obtenida y la aplicación de una entrevista durante el transcurso de la investigación, permitió identificar los problemas actuales que presenta la organización a la hora de reclutar y seleccionar a sus candidatos.

Cabe señalar que las propuestas planteadas para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

Palabras claves: Perfil, candidato idóneo, entrevista, examen de conocimiento y Contratación.

Abstrac

The focus of this case study is people who work in organizations, called Human Resources theory of Resources and capacity of the company; this defines the company as a unique collection of resources (human, financial, Materials Technology) and capacities (organizational knowledge) where the company's ability to generate economic profit depends on the position of different resources and capabilities to the remains of companies.

As we know, people have goals in life. Most of them can be achieved in the space business, while also contribute to achieving these objectives have been proposed. But to achieve this goal in a planned and organized way, we must resort to the study of Human Resource Management.

Within the Human Resources is the recruitment and selection of staff is one of the most important processes in the management of Human Resources since this depends on the performance and productivity of the employee against the indicators of the Company.

Today recruiters to manage the other threads of human management as induction, training, performance appraisal, training and welfare.

That is why this paper the results and proposed improvements for the company CONSULTING BUSINESS present and SERVICIOS MICHOACAN AC

In general the study is aimed at improving the process of recruitment and selection of personnel, which was initially developed with the approach of the problem, objectives, rationale and diagnosis.

The information obtained and the application of an interview during the course of the investigation, identified the current problems of the organization when it comes to recruiting and selecting their candidates.

It notes that the proposals to improve the process of recruitment and selection, widely discussed in this paper, are the best way to achieve this goal.

Keywords: profile, suitable candidate, interview, test knowledge and Contracting.

INDICE GENERAL

Introducción.....	01
CAPITULO I	
1. ORIGENES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	02
1.1 Concepto de la Administración de Recursos Humanos.....	03
1.2 Antecedentes históricos.....	04
1.3 Tipo de Autoridad del departamento de Recursos Humanos “Staff o Funcional”...	05
1.4 Objetivos de la Administración de recursos humanos.....	06
1.5 Importancia de la Administración de recursos humanos...	06
1.6 Funciones del departamento de personal.....	07
1.6.1 Reclutamiento.....	07
1.6.2 Selección.....	07
1.6.3 La contratación.....	09
1.6.4 La colocación de personal.....	09
1.6.5 Orientación.....	09
1.6.6 Adiestramiento.....	09
1.6.7 Capacitación.....	10
1.6.8 Desarrollo..	10
CAPITULO II	
2. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.1. Consideraciones sobre la planeación de los recursos humanos.....	11
2.2. Técnicas más comunes sobre la predicción de de personal.....	11
2.3. Fuentes de oferta para los recursos humanos..	12
2.4. Elementos del proceso de la planeación de los recursos humanos.	13
2.4.1 Los objetivos o unidades de resultados..	13
2.4.2. Las normas y procedimientos.....	13
2.4.3. El pronóstico de requerimiento de los recursos humanos..	14
2.4.3.1. Factores que influyen en el pronóstico.....	14
2.4.4 Funciones generales de apoyo para la planeación de recursos humanos..	15
2.4.4.1. El significado de las fuentes internas.....	16
2.4.4.2. El significado de las fuentes externas..	16
2.4.5. La auditoría del inventario de los recursos humanos.....	17
2.4.5.1 Inventario de habilidades ..	17

2.4.5.2. La grafica de reemplazo.	17
2.4.6. Los programas de acción..	18

CAPITULO III

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	19
3.1 El proceso de reclutamiento..	19
3.1.1 La importancia del reclutamiento de personal.....	19
3.1.2. Medios de reclutamiento interno y externo.....	20
3.1.3 Fuentes de reclutamiento interno y externos.....	21
3.1.4 El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo.....	23
3.1.5 Demanda y oferta de trabajo.....	23
3.1.6 El empleo.....	23
3.1.7 Determinantes del nivel de empleo.....	23
3.1.8. Igualdad de oportunidades en el empleo.....	23
3.2 Selección de personal.....	24
3.2.1 El proceso de selección de personal.....	24
3.2.2. La decisión final de la selección.....	26
3.2.3 Evaluación de los procesos e instrumentos de selección.....	27
3.2.4 Análisis de costos y beneficios en la decisión de la selección.....	27

CAPITULO IV

4. CASO PRACTICO.....	29
4.1. Identificación de la empresa.	29
4.2 Problemas de la empresa.....	31
4.3. Solución del caso práctico	32
Conclusión.	35
Bibliografía.	36

INTRODUCCION

En México, la mayor parte de las empresas son micros, pequeñas y medianas empresas. Esto nos da una idea la de importancia que estas tienen en la generación de empleos. Lo preocupante es que la mayoría de estas empresas no cuentan con departamentos especializados que se encarguen de administrar las diferentes áreas con las que cuenta la organización de manera informal.

La tecnología, el área de finanzas y el área encargada de recursos humanos en las Pequeñas y medianas Empresas (Pymes), se encuentran generalmente controladas por unas cuantas personas que realizan todas las actividades sin tener un conocimiento técnico de las mismas. Otro punto en contra, es que no cuentan con los recursos necesarios para mejorar cada una de las áreas, y en muchos de los casos, tampoco con el interés para impulsar el desarrollo de las mismas.

Debido a la globalización, en el futuro las empresas tendrán la necesidad de enfrentar nuevos retos y nuevos competidores, es por ello que, si quieren sobrevivir y ser competitivos deberán aprender a administrar sus recursos. El principal de ellos, el recurso humano tendrá que ser administrado debido a su importancia; esto, por medio de atraer, reclutar, seleccionar, compensar, mantener y desarrollar a las personas indicadas para los puestos y las necesidades de la organización. Hoy en día para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad de los recursos humanos, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelando en su organización. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas u organizaciones deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar a la persona correcta.

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.-ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de los recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar a la administración científica, pues tenemos que las relaciones laborales establecidas requieran estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se habla de conceptos relativos a sueldos, prestaciones y contrataciones, los cuales necesitan más que una mera improvisación. En el presente capítulo, estudiaremos algunos de los principios de los maestros Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes prácticamente conformaron la base de la administración. Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar algunos conceptos. Cualquier organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, los cuales correctamente administrados permiten a esta cumplir sus objetivos fácilmente.

Los recursos que necesita una organización son los siguientes:

- a) Los Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos las instalaciones físicas, los muebles e inmuebles, las materias primas.
- b) Los Recursos Técnicos.- Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.
- c) Los Recursos Humanos.- Aquí quedan comprendidas todas las personas físicas que colaboran en la organización, así como otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como son: los conocimientos, las experiencias, habilidades, potencialidades y la salud.
- d) Los Recursos Financieros.- aquí quedan comprendidos los rubros monetarios.

Ahora en la actualidad es muy común y de acuerdo a los avances tecnológicos la utilización de otro tipo de recursos que facilitan el mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización y esta es.

- e) Los Recursos Informáticos. Que son todos aquellos componentes de hardware y programas que son necesarios para el buen funcionamiento y la Optimización del trabajo con ordenadores y periféricos, tanto a nivel individual, como colectivo u organizativo, sin dejar a un lado el buen funcionamiento de los mismos.

Los recursos más importantes es el humano, ya que este puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales, técnicos y financieros, lo cual no sucede a la inversa. En efecto, los recursos humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una organización, porque de nada serviría contar con instalaciones funcionales, si los trabajadores no las manejaran satisfactoriamente debido a la ignorancia de estos. Todas las organizaciones a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos planteados desde su creación, es decir, lograr el alcance por lo que fue creada una

organización y establecerlos como los objetivos institucionales que abarcan por ejemplo: objetivos de producción y / o servicio.

Las características de los Recursos Humanos son las siguientes:

- a) No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades son parte del patrimonio personal. Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por la autoridad jurídica.
- b) Las actividades de las personas en la organización son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contara con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma ya que los objetivos organizacionales son valiosos y concuerdan con los objetivos particulares.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre.
- e) Los recursos humanos son escasos porque, no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por tanto, están dispuestos a tomarla a cambio de dinero, pues los trabajadores necesitan fondos para satisfacer sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales, razón por la cual están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen por dinero. Como antecedente histórico tenemos la existencia de una reacción contraria a la concepción del trabajo como una mercancía cualquiera. En el caso de México, la Ley Federal del Trabajo garantiza un salario mínimo a cumplir y reglamentar aspectos referentes a la remuneración en general, buscando siempre procurar la protección del trabajador.

1.1.-CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Aun cuando varían las formas de exponer el contenido de conceptos relacionados con la administración de los recursos humanos, los autores siempre tendrán puntos en común; como se ve en las definiciones siguientes:

La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa (Edwin B. Flippo).

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general (Fernando Arias Galicia).

Se puede apreciar que estos conceptos tienen ciertos puntos en común aun cuando se plantean de diferente manera como es por ejemplo, el buscar la armonía entre los recursos aprovechables de la empresa y el esfuerzo, sistemas y procedimientos dentro de un marco de limitaciones para alcanzar los propósitos establecidos. Por lo tanto tenemos que la Administración de Recursos Humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de estas y de las personas que lo conforman.

1.2.-ANTECEDENTES HISTORICOS.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento, lo que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. A principios del siglo, Frederik W. Taylor propuso un modelo de organización denominado “funcional”, basado en el principio de la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista, para la selección se buscaba al capataz y este era quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna. Taylor propuso que el reclutamiento fuera centralizado, de esa manera surgieron las llamadas “oficinas de servicio”. Las funciones de la administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo, actividades desde luego desarrolladas por los jefes de línea.

Con el tiempo, estas actividades aumentaron hasta el grado de llevarse registros y elaborarse nominas, fue por eso que se pensó en un oficinista que realizara esta tarea, así surgió el primer “especialista” en el área. En 1912 apareció en los Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno y en 1919, en una docena de Universidades se daban cursos de “administración de personal”. Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea de la misma rama. En movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, se exigía un sistema de salarios justos, una reducción de horas de trabajo, libertad sindical, etc., por lo tanto, en 1917 los congresistas incluyeron en la nueva Constitución Mexicana el artículo 123, que posteriormente daría origen a su Ley Reglamentaria, es decir, a la Ley Federal del Trabajo, la cual contiene una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesario la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, lo hizo encontrarse repentinamente con que, su estructura no correspondía a sus necesidades y fue hasta entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto frente a ellos, por ejemplo, en el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato.

En la actualidad es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función de recursos humanos, como lo son: Personal, Relaciones Industriales, Relaciones Internas y Administración de Recursos Humanos. Existe una comisión de Recursos Humanos que pertenece a la comisión para la Reforma Administrativa

a fin de elevar la eficiencia administrativa en las Secretarías del Estado y en los Organismos descentralizados.

1.3.-TIPO DE AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUAMANOS “STAFF O FUNCIONAL”.

Uno de los problemas que más se han discutido en relación con el departamento de personal es el que se refiere a cuál debe ser la naturaleza de su autoridad. En primer lugar hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal solo proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento), contando únicamente con esa autoridad “técnica” o “profesional” que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia, tendrá autoridad lineal solo sobre los empleados y jefes del propio departamento de personal. En consecuencia la autoridad y la forma consiguiente de operar del departamento de personal solo puede ser funcional o staff que necesariamente tiene que realizar su función interviniendo en departamentos o secciones distintos a él, como sería Finanzas, Ventas, Compras, etc. La diferencia radica en que el primer supuesto toma decisiones que son obligatorias a los jefes de línea en todos aquellos aspectos o asuntos que sean exclusivos y referentemente de la función de personal por ejemplo: en la admisión de los trabajadores, en su despido, en los aumentos de salarios, en los permisos, en la inducción de personal. Lo anterior es cuando es un sistema o autoridad funcional.

EN LA AUTORIDAD STAFF. Solamente programa actividades y, obtenida esta información, asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento de las ordenes, mas quien decide sobre los aspectos semejantes a los mencionados son los jefes de línea. Al departamento de personal solo le corresponde reportar el problema a su jefe en caso de discrepancia con la actividad de los jefes de línea; los superiores decidirán lo conducente. Por su parte garantiza la unidad de mando que tan fácilmente se ve amenazado en los casos de la funcional, por otra parte si el jefe de línea no es quien decide sobre la aceptación, rechazo, permisos, sueldos, etc., de los trabajadores fácilmente elude su responsabilidad porque “como él no tiene los trabajadores adecuados según su criterio, no se siente responsable del rendimiento de su personal”. El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que este cumpla adecuadamente sus funciones.

Dentro del nivel jerárquico de la organización, el departamento de recursos humanos, comparado con los departamentos restantes, ocupa el nivel más importante y valioso, ya que en gran parte, dicho departamento junto con el de relaciones públicas, son los encargados de trabajar para lograr la consecución del objetivo social de la organización.

1.4.-OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos dentro de una empresa, se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en equipo, instalaciones y otros servicios. La buena administración de recursos humanos ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no solo máxima satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo; no obstante, si el personal no está adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo, por lo tanto el principal objetivo de la administración de recursos humanos es:

a) Objetivos corporativos.- Es necesario reconocer que el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al funcionamiento de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor confidencial, cada uno de los supervisores y gerentes continúan siendo responsables del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo.

b) Objetivos funcionales.- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado y apropiado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o en exceso se incuben los desperdicios de recursos.

c) Objetivos sociales.- El departamento de recursos humanos se propone contribuir y responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad general y reducir al máximo las tendencias o demandas negativas que puede ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético puede verse afectada por restricciones.

d) Objetivos individuales.- Contribuir al logro de las metas de cada persona. La administración de recursos humanos necesita tener en presente que cada uno de los integrantes de la organizaciones aspira a lograr ciertas metas anormales legítimas en la medida en que logra estas metas contribuya al logro del objetivo común de la administración de recursos humanos, reconoce que cada una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa, de no ser así la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación del personal.

1.5.-IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Lo más importante dentro de todo organismo social, es el elemento humano, porque es este quien lleva a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Se ha considerado el elemento humano el principal recurso con el que cuenta una organización, ya que si una empresa cuenta con capital, equipo e instalaciones modernas y carece del personal adecuado, sería imposible el logro satisfactorio de sus objetivos. Por lo tanto, resulta obvio que el estudio de la administración de Recursos Humanos, es de suma importancia para la organización.

1.6.-FUNCIONES DEL DAPARTAMENTO DE PERSONAL.

La requisición de personal proveniente de los jefes del departamento, debe contar con una declaración de la intención de contratar, ya sea que se trate de la sustitución de una plaza o puesto ya establecido, o por plazas de nueva creación. Generalmente se recomienda que sean autorizadas por el gerente responsable y lleve el visto bueno de la dependencia responsable de las finanzas, por la reposición en presupuesto.

Las etapas o funciones de la Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

1.6.1 RECLUTAMIENTO.- Es el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideren adecuadas para hacerlo funcionar.

Las fuentes de reclutamiento o lugares donde se localizan trabajadores (obreros, empleados) que satisfagan las necesidades de un organismo social son dos:

Fuentes Internas.- Se identifican con el organismo. Los empleados que lo constituyen pueden ser tomados en cuenta y brindarles la oportunidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y mejor remunerado.

Las Fuentes Externas.- Son determinadas por los requerimientos del puesto y las condiciones del mercado laboral.

El maestro Chruden menciona que las fuentes externas son aquellas como: Solicitudes espontáneas, agencias de empleo, recomendaciones de los empleados, sindicatos de trabajo, reuniones profesionales.

Los medios de reclutamiento según Reyes Ponce son: la requisición al sindicato; la solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores; carta o teléfono; periódicos; radio; televisión; el archivo de solicitudes muertas o folletos

El objetivo de la función del reclutamiento es buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten y su política debe ser que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, debe procurarse cubrirla en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

1.6.2. SELECCIÓN.- Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde las labores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacía por el supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones,

sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.), no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores. En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y particularmente, es la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logrados hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio, al hombre. La selección de personal es el proceso mediante el cual, las solicitudes son clasificadas en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo. Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente, puede ser rechazado o colocado en una categoría definida para consideración futura, los pasos para efectuar el proceso de selección en forma adecuada se deben adaptar a los recursos y tamaño de la organización, así como al grado de complejidad e importancia del trabajador que ha de realizar el solicitante:

En forma enunciativa y no limitativa se mencionan los pasos para tener un programa de selección completa:

1. La recepción del solicitante.- Contacto inicial a cargo de un recepcionista de personal para informar acerca de la compañía, los puestos vacantes y ayudar al solicitante a llenar las formas de solicitud.
2. La entrevista preliminar.- Su propósito es eliminar solicitantes no calificados (edad, presentación, estudios, habilidades, experiencias, etc.).
3. La forma de solicitud.- Nos proporciona información básica sobre la identificación, puesto solicitado, educación y experiencia.
4. La investigación de la historia del empleo anterior.- Confronta la información proporcionada por el solicitante con la obtenida por otros conductos.
5. Las pruebas de empleo.- Se utilizan test o exámenes como medios más objetivos para medir aptitudes de los solicitantes.
6. Las entrevistas.- Se busca completar el cuadro cuyos perfiles han sido bloqueados o esfumados por otros procedimientos selectivos.
7. La selección preliminar en el departamento de empleos.
8. La Selección final por el capataz o supervisor.- Por ser el jefe inmediato, debe decidir entre varios solicitantes. A los otros solicitantes deseables se les puede canalizar a otro departamento.
9. El examen médico.- Tiene por objeto proteger al candidato y a la compañía contra enfermedades transmisibles y accidentes.

1.6.3) LA CONTRATACIÓN.-

Es una etapa de gran importancia, porque es la acción que establece una relación jurídica en la que el nuevo obrero o empleado se comprometa a prestar sus servicios manuales o intelectuales al patrón y este a su vez se compromete a retribuir al primero mediante un salario y prestaciones adicionales. En nuestro país esta relación es de suma importancia, por lo que los miembros del congreso constituyente de 1917, la incluyeron en el título sexto, relativo al Trabajo y Previsión Social, artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De conformidad lo establecido en el mencionado artículo, se ha promulgado la nueva Ley Federal del Trabajo que reglamenta en forma más detallada las relaciones de trabajo del apartado A, del artículo 123 constitucional, y la Ley del Servicio Civil que reglamenta el apartado B, del mismo artículo.

1.6.4) LA COLOCACIÓN DE PERSONAL.-

Consiste en poner al nuevo trabajador en el puesto que según las pruebas efectuadas es capaz de realizar efectivamente. La experiencia reconoce el hecho de que el ajuste al trabajo toma tiempo, por esa razón la primera colocación generalmente lleva consigo un periodo de prueba por 30 días (de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, artículo 47, fracción I), sin embargo, en muchas empresas este plazo es de tres meses, los cuales al concluir el trabajador que cumple y satisface su trabajo se convierte en un empleado regular. Durante este tiempo (de 30 o 90 días) el departamento de personal podrá despedir a un empleado a prueba si no ha sido apto, pero una vez que un trabajador ha alcanzado ese estado de empleado regular, el patrón solamente podrá despedirlo con causa justificada, por tanto, es obvio que el supervisor que autoriza la transición del empleado de prueba al de regular, toma una decisión de suma importancia para la empresa.

1.6.5) ORIENTACIÓN.-

En esta etapa se les proporciona información al empleado acerca de la empresa a nivel gerencial tales como la organización (ubicación de su puesto en el organigrama), nombres de directores y jefes, productos o servicios, organización sindical, reglamento de trabajo, filosofía de la empresa, prestaciones y servicios de la institución a los trabajadores. Esta información es conveniente presentarla en folletos ilustrativos, fáciles de comprender y bien realizados que permitan al trabajador identificarse con la empresa y sentirse orgulloso de prestar sus servicios en ella. La orientación debe proporcionar también en términos generales en cuanto a su inmediato superior y compañeros de trabajo, lugares de cobro, almacenes, comedor, etc.

1.6.6) EL ADIESTRAMIENTO.-

Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general preponderadamente físico. Desde ese punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos.

El adiestramiento también es una motivación para que el empleado trabaje arduamente. Los empleados que comprenden su trabajo y lo que de ellos se espera, son probablemente los que gozan de una moral más elevada y completa la selección. En un caso extremo, el adiestramiento consiste en solo unas pocas horas (o solamente unos minutos) de enseñanza por el supervisor que se limita a dar al nuevo empleado un bosquejo esquemático de la política de la compañía, que le indica donde está situado el vestidor y le hace un resumen de las reglas del trabajo. En este polo opuesto hallamos el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años. El autor Strauss considera que el adiestramiento vestibular (con simuladores), es más efectivo en algunos puestos por la complejidad o peligrosidad del trabajo; también puede ser corrector al eliminar deficiencias pragmáticas del trabajador.

Los métodos de instrucción más recomendables para el adiestramiento son los objetivos, audiovisuales e informativos.

1.6.7) LA CAPACITACIÓN.-

Su objetivo es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

La capacitación se puede realizar en un aula especial, en el lugar de trabajo o también en forma combinada. El método de instrucción que mayor efectividad ha mostrado para alcanzar un significativo aprendizaje, es el de participación en grupo, mediante el cual, el elemento adquiere los conocimientos por medio de sus aportaciones y la de los demás.

1.6.8) EL DESARROLLO.-

Es el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina, el carácter y todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa.

Con frecuencia se utiliza la experiencia de funcionarios para que hagan carrera dentro de la empresa mediante traslados y promociones, los traslados se pueden efectuar buscando un mismo nivel se capacite en áreas diferentes pero necesarias para una futura promoción.

CAPITULO II.

2.-PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación de Recursos Humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar las estrategias en ultramar se relacionan con los asuntos de los Recursos Humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de los Recursos Humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando se necesite. Coleman ha definido la planeación de los Recursos Humanos como: “El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa”. La empresa hace una planeación de los Recursos Humanos para mejorar su eficiencia, eficacia y productividad por un largo periodo, cabe mencionar que la planeación de la empresa como la planeación de los recursos humanos, están íntimamente relacionados, a tal grado que no pueden ir separadas, también es conveniente para seguir un camino de acción del recurso humano y no correr el riesgo del fracaso.

2.1.-CONSIDERACIONES SOBRE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Planear los recursos humanos, significa anticiparse a los hechos, provocar que los sucesos sucedan como nosotros queremos; estas predicciones deben de estar de acuerdo con ciertos factores que alteran las intenciones de un plan administrativo de recursos humanos. Según Simula los factores que generalmente repercuten en la planeación son: Volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda de mano de obra y planeación de carreras institucionales.

2.2.-TECNICAS MAS COMUNES SOBRE LAS PREDICCIONES DE PERSONAL.

Las predicciones son hechos para pronosticar la mano de obra a futuro, basándose en la experiencia. Las predicciones cuando carecen de fundamentos, implican un alto grado de inseguridad, pero al ir acompañadas de fundamentos razonables, los resultados se aproximarán mejor a los previamente establecidos. Las técnicas más comunes de estas predicciones son: La del convencimiento propio, la de la encuesta, la del promedio, la del análisis de planes y presupuestos de otras empresas y la de los objetivos de la propia compañía. Por ejemplo: la técnica del propio convencimiento es usada cuando el gerente se ha convencido que la frecuencia de los tiempos extras, justifican la contratación de un nuevo empleado. La técnica de la encuesta suele usarse cuando el planeador recurre con una serie de preguntas a los gerentes y supervisores, como conocedores de los planes de la empresa y expertos en el conocimiento de las necesidades de personal a su cargo. Las técnicas de los números promedios, se basa en cuantificar el número de empleados contratados en el último

periodo, o bien, en los dos últimos periodos, se calculan los promedios mensuales y de acuerdo con el contenido de los planes actuales, se aplican esos resultados.

También es factible predecir necesidades de empleo basadas en el análisis de planeación y presupuestos de otras empresas de la competencia. Ejemplo: cuando se quiere abrir una empresa industrial dentro del ramo textil, es conveniente analizar los planes y presupuestos de una organización dedicada a esas actividades. Sin duda las fuentes que proporcionan información precisa al planeador de estas necesidades, son los objetivos fijados por la propia empresa.

Técnicas para pronosticar.

Existen varias técnicas para pronosticar las necesidades futuras de los empleados en una organización puede ir desde las técnicas más elementales hasta las más complejas y las cuales son:

a) Basadas en la experiencia.

- ☐ Decisiones informales.
- ☐ Investigación formal a cargo de expertos.
- ☐ Técnicas Delfos.

b) Basadas en la experiencia.

- ☐ Extrapolación.
- ☐ Indexación.
- ☐ Análisis estadístico.

c) Basadas en otros factores.

- ☐ Análisis de presupuestos y planeación.
- ☐ Análisis de nuevas operaciones.
- ☐ Modelos de computadoras.

2.3.-FUENTES DE OFERTA PARA LOS RECURSOS HUMANOS.

Una vez que el departamento de personal ha realizado su planeación de necesidades futuras de mano de obra, su principal preocupación será cubrirlas; en este momento se presenta la necesidad de atender las diferentes ofertas o fuentes de personal con que se cuenta. Hay dos tipos de fuentes, que son: la interna y la externa.

La fuente interna, la componen los empleados que actualmente trabajan y con ello se pueden plantear ascensos y transferencias para satisfacer las necesidades requeridas. La fuente externa, la forma el mercado de mano de obra a donde acude personal que está desempleado o el personal que estando trabajando, desea mejorar su situación. Para evaluar la fuente

interna de la compañía, se debe practicar una auditoria de recursos humanos con el propósito de saber que tenemos y hasta donde es posible cubrir las necesidades con este personal; la auditoria se encarga de resumir las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados en un documento llamado Inventario de Habilidades. En este documento se clasifica detalladamente los valores que cada trabajador posee, convirtiéndose en un elemento de primer orden para el planeador de recursos humanos.

2.4.-ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Atendiendo la importancia que representa el proceso de planeación de recursos humanos, es necesario trabajar con un método sistemático que consta de ciertos pasos cronológicos formados por una serie de acontecimientos que se van presentando durante el proceso, las partes que lo componen son:

- a) Los objetivos o unidades de resultados.***
- b) Las normas y procedimientos.***
- c) El pronóstico de los requerimientos de los recursos humanos.***
- d) La auditoría del inventario de los recursos humanos.***
- e) La programación de acción.***

2.4.1.-Los objetivos o unidades de resultados.

Todas las actividades de la planeación de los recursos humanos están enfocadas al logro de diversos objetivos, algunos son a corto y a largo plazo, otros departamentales y organizacionales, otros nacionales e internacionales. Todos los resultados derivados del proceso de la planeación de los recursos humanos, se asocian con los resultados derivados de la planeación de la empresa ya que estos dos procedimientos no se realizan separadamente.

Es labor y obligación del administrador en el momento de fijar los objetivos hacerlos realistas, es decir, que sean alcanzables y que estén fundados en hechos, que sean cuantificables y en especial controlables. El objetivo final de la administración de recursos humanos: “Es relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa, para maximizar el crédito futuro de la inversión en los recursos humanos”. Este concepto muestra que la función básica de la planeación de recursos humanos, consiste en lograr a futuro que las necesidades de la empresa estén amparadas por ciertos requerimientos cubiertos y disponibles en el inventario de recursos humanos.

2.4.2.-Las normas y procedimientos.

Una vez que se tengan establecidos los objetivos de los recursos humanos, se podrán hacer ciertos ajustes en la estructura orgánica de la empresa, mismos que necesitan ser planeados paralelamente. A esto se le conoce como desarrollo organizacional. De acuerdo a la

naturaleza y a las características de los objetivos fijados, serán las normas y procedimientos a seguir durante la persecución de los mismos.

2.4.3.-El pronóstico de los requerimientos de los recursos humanos.

Este pronóstico esta enfatizado siempre a futuro, es decir, tiene la intención de prever los acontecimientos que se presentan como resultado de una planeación y busca ampliar ciertos ajustes o acomodamientos que por fuerzas internas o externas a la organización se hayan generado.

2.4.3.1.-Factores que influyen en el pronóstico.

Los principales factores que influyen en la estructura de los pronósticos de requerimientos en los recursos humanos son: la producción, las condiciones de la oferta y la demanda de mano de obra, los cambios tecnológicos y la planeación de carreras institucionales.

- La cantidad y calidad de producción va a ser afectada por varias razones. Lo cierto es que cuando se intensifica el trabajo, aumenta el uso de mano de obra y cuando disminuye el trabajo, disminuye el uso de mano de obra.
- Las condiciones de la oferta y la demanda de mano de obra, son dos situaciones que interactúan entre sí, ambas forman el mercado de trabajo que influye definitivamente en la estructura salarial de las empresas, por otro lado, los cambios que se efectúan en la compañía, exigen quizás una clase diferente de fuerza de trabajo; estos ajustes pueden reverenciarse a un incremento en el número de personas empleadas, un incremento de personal joven, un incremento en el personal femenino o cualquier otro tipo de modificaciones y todo esto es necesario preverlo mediante el procedimiento de pronósticos de recursos humanos.
- El introducir un cambio tecnológico en la empresa, implica la introducción de nuevo personal o la capacitación del que ya existe. Algunos trabajadores pueden ser destituidos, otros pueden ser reinstalados y lo más probables, es que, debido a las características que representa la alta tecnología automática de las maquinas, se debe practicar por cierto tiempo un programa de selección de personal; todas estas circunstancias inseguras se pueden afianzar mediante un pronóstico de requerimientos.
- Planeación de carreras.- Debido a la importancia que representa este tema dentro de la planeación del personal, es necesario hablar de él en una manera más amplia, presentando un panorama más completo de este factor en relación a la influencia que ejerce sobre la estructura del pronóstico.

De acuerdo con Werther y Davis para efectos de la planeación de carreras institucionales, daremos las siguientes terminologías:

- Carrera: Son todos los empleos que se tenga en la vida.
- Planeación de Carreras: Es todo un procedimiento mediante el cual se escoge y se fijan metas de empleo y a la vez se orienta la acción hacia esos resultados.
- Trayectoria de Carreras: Es la secuencia definida de empleos que se tengan en la vida.

- Metas de Carreras: Son los futuros puestos a los que se debe llegar como elementos componentes de una trayectoria.
- Desarrollo de Carreras: Es la ejecución y mejoramiento del proceso de la planeación de la misma bajo diferentes metas.
- Beneficios de la planeación de carreras. La administración desempeñada correctamente en sus diferentes funciones aporta beneficios comunes, en particular cuando el departamento de personal se preocupa por orientar por lo menos a sus mejores empleados en la planeación de sus carreras institucionales, estos se sentirán apoyados para participar en los concursos de ascensos. Otro beneficio importante que significa la planeación de carreras institucionales, es aprovechar el talento potencial del empleado en la persecución de sus metas, traduciéndose todo ello en beneficios comunes, con este aprovechamiento de está alcanzando un crecimiento en la empresa y una superación integral del empleado.
- Trayectoria de carreras. La trayectoria de carreras es todo un proceso que bien puede estar patrocinado por el departamento de personal o no. El punto de partida para el desarrollo de la trayectoria de carreras comienza en el momento en que el empleado acepta sus responsabilidades, si estas no son aceptadas, serán infructuosos sus progresos. Existen ciertas actividades características que expresan el adelanto de este proceso, por ejemplo: el rendimiento individual del empleado, su participación en actividades que lo ayuden a darse a conocer ante los demás, la decisión de cambiar de empleo cuando para este fin sea necesario, lealtad a la organización y otras.

La actividad más sobresaliente para este proceso es el rendimiento, ya que cuando el rendimiento es inferior a las normas establecidas, entonces cualquier meta por modesta que sea resulta inalcanzable.

2.4.4.-Funciones generales de apoyo para la planeación de recursos humanos.

De hecho todas las funciones que desempeña el departamento de recursos de personal, están totalmente ligadas con la planeación de recursos humanos, existiendo solo una pequeña diferencia que es de forma de actuar, porque al cumplir con las funciones diarias, el responsable lo hace rutinariamente y de cierta forma sin entrar en detalles, en cambio cuando ya se habla de la formulación de planes y programas a cierto tiempo, de inmediato aparece la necesidad de cubrir esas etapas con bases firmes tratando de evitar siempre las generalidades y la poca confiabilidad.

Las fuentes que aportan la información que busca el planeador son:

Las fuentes internas de la empresa y las fuentes externas de la empresa.

Las fuentes internas son:

a) Los objetivos que tenga fijado la empresa. b) Las posibilidades económicas que a futuro pueda tener la organización. c) Los requerimientos y pronósticos tecnológicos de la compañía.

Las fuentes externas son:

a) Los requerimientos y pronósticos de la economía nacional. b) Los planes educativos a nivel nacional. c) Los planes educativos a nivel institucional.

2.4.4.1.-El significado de las fuentes internas.

Los objetivos que tenga fijado la empresa.- Son las metas que se dispone a alcanzar la organización a cierto tiempo y con características determinadas. Estos objetivos son la razón de existir de la empresa pues marca la dirección y el destino de la misma.

Las posibilidades económicas que a futuro pueda tener la organización.- Para poder conocer las posibilidades pronosticadas de la empresa, es necesario estudiar las tendencias financieras que haya tenido hasta ese momento y con base a este predecir la situación económica por lo que pasara la compañía en cada periodo futuro. Estas tendencias financieras están amparadas por la experiencia registrada en las estadísticas de la propia organización.

Los requerimientos y pronósticos tecnológicos de la compañía.- Estos pronósticos tiene dos aspectos: uno se refiere a las necesidades tecnológicas de la propia compañía, es decir, a la necesidad que todo organismo tiene de actualizarse; el otro aspecto se refiere a los requerimientos de preparación que debe de reunir el personal para entender y aplicar sistemas tecnológicos que se deban introducir.

2.4.4.2.-El significado de las fuentes externas.

Son las que generan datos en el ámbito externo de la organización pero que influyen directamente en el comportamiento de la misma. Los requerimientos y pronósticos de la economía nacional.- El desarrollo de las empresas constituye y regula el desarrollo del país, ya que ninguna organización es autónoma en la venta de sus productos o en el suministro de su materia prima, todas están sujetas a un mercado al que concurren a ofrecer y demandar bienes y servicios.

Los planes educativos a nivel nacional.- Esta fuente de información ofrece a la planeación de recursos humanos, los datos necesarios para fijar metas a largo plazo. Al revisar los planes educativos que tiene el país a nivel medio y superior, el investigador estará mejor documentado y en posibilidades de definir metas periódicas de capacitación al personal o de prever que a futuro, los egresados de las instituciones educativas estarán capacitados para desarrollar los planes de acción en la empresa.

Los planes educativos a nivel institucional.- Todas las instituciones de carácter educativo como: universidades, institutos, escuelas tienen la obligación de preparar eficientemente a los educandos, esto se logra revisando y actualizando frecuentemente los programas de estudio, con base en los resultados recogidos en encuestas practicadas a los sectores empresariales,

porque de esta única forma la institución educativa sabrá conducir al alumnado por el camino que resuelve las necesidades requeridas en la empresa.

2.4.5.-La auditoría del inventario de los recursos humanos.

Con base a los objetivos de la planeación de los recursos humanos y a las necesidades expresadas como síntomas de que algo está sucediendo en la estructura orgánica de la empresa, se procede a la revisión preliminar o búsqueda de información necesaria para definir las áreas críticas que solo se tenían como síntomas, tratando con ello de encontrar una especie de parámetro que indique la dimensión del problema. Ya conocidas las áreas críticas, se está en condiciones de iniciar la planeación de inventarios de recursos humanos. Esta planeación debe de incluir calendarios de trabajos, programas, procedimientos, alcances de la revisión, que estarán en proporción directa con las áreas críticas y deben comprender también la jerarquización de las necesidades de tal forma que se asignen prioritariamente en cuanto a la atención de cada fase. Esta revisión se hace usando las técnicas de investigación, como son: la entrevista, los cuestionarios, la observación directa o una combinación de ellas. La información que debe de proporcionar la auditoria de los recursos humanos, debe ser suficientes para elaborar el inventario de habilidades de una manera personal por trabajador y las gráficas de reemplazo.

2.4.5.1.-Inventario de habilidades.

El inventario de habilidades es un elemento componente del inventario general de recursos humanos y se divide en tres partes fundamentales, que son:

Primera parte: datos de identificación del trabajador; debe ser llenado por el departamento de personal. Segunda parte: descripción de habilidades; debe ser llenada por el trabajador. Estas habilidades deben de clasificarse en: o Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad. o Habilidades comunes para desempeñar el puesto. o Habilidades para el manejo de máquinas y herramientas.

En este apartado también se debe mencionar o incluir las obligaciones y responsabilidades actuales del trabajador y como consecuencia sus antecedentes educativos.

Tercera parte: Descripción de las evaluaciones del trabajador. Este rubro debe ser llenado por el departamento de personal, con supervisión del jefe inmediato o del supervisor, según el caso. También debe de anotarse la disponibilidad para concursos de ascensos y los puestos que a futuro pueda ocupar el trabajador, debe anotarse también las deficiencias en el desempeño del puesto, en disciplina y en puntualidad y como consecuencia también sus méritos reconocidos ya sea con diplomas, cartas de felicitación o cualquier otro tipo de certificado.

2.4.5.2.-La grafica de reemplazo.

La grafica de reemplazo es un diseño objetivo que sigue los lineamientos del organigrama de la empresa, se trata de expresar en ella que persona podría sustituir a alguien que próximamente dejara el puesto. La grafica de reemplazo es una forma típica de planeación de

los recursos humanos, tiene como objeto fundamental: prever los acontecimientos, tratando siempre que los hechos no nos sorprendan o como afirma un célebre autor ***“planear es provocar que las cosas salgan como nosotros queremos”***. Estas graficas de reemplazo las elabora el departamento de personal, anotando en cada uno de los puestos el nombre del actual titular y el nombre o los nombres de los candidatos a sustituirse. Es conveniente usar algunas claves que signifiquen datos de primer orden, como son: edad, nivel máximo de estudios y otros. Para seleccionar a estos candidatos se debe de recurrir a la evaluación de rendimientos o a las opiniones de otros colaboradores, así como a la orientación que proporcionen compañeros de trabajo respecto a las posibilidades de éxito e el nuevo puesto para tal aspirante.

2.4.6.-Los programas de acción.

El elemento final de la planeación de recursos humanos, es el programa de trabajo, ya que establecidos los objetivos, definidas las normas y procedimientos, practicada la auditoria en el inventario de los recursos humanos y pronosticados los requerimientos, únicamente queda para cerrar el ciclo, escribir esos resultados obtenidos bajo una programación que abarque no solo el tiempo que regirá el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de recursos humanos. Los programas de acción tienen el propósito de cambiar las actividades de planeación de recursos humanos desde un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional; todos los esfuerzos serán útiles a menos que existan programas concretos y directos de acción.

CAPITULO III.

3.-RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Reclutamiento es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los más idóneos para el puesto. Este proceso inicia al momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; el personal se practica de manera directa e indirecta, es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir cuando los candidatos acuden a la empresa para hacer sus trámites; y es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocaciones, para que este le proporcione el personal ya seleccionado.

Este concepto nos lleva fácilmente a distinguir dentro del reclutamiento de personal dos fuentes importantes:

Fuentes de reclutamiento y Medios de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento: son los lugares de origen donde se podrán encontrar los elementos necesarios.

Los medios de reclutamiento: son las diferentes formas o conductos que usaremos para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la empresa.

3.1.-EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad consistente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. Cuando el órgano de reclutamiento, recibe la solicitud, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

3.1.1.-La importancia del reclutamiento de personal.

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistente con el perfil requerido o

elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sea más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

Este proceso está constituido por las siguientes fases:

Primera fase: Identificación de la vacante mediante la planeación de Recursos Humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se da la vacante:

- ☐ Renuncia. ☐ Puesto de nueva creación. ☐ Despido o ascenso. ☐ Transferencia interna.
- ☐ Jubilación. ☐ Descenso. ☐ Promociones. ☐ Enfermedad profesional, etc.

Recepción de la requisición de personal es la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante.

Segunda fase: Buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

Tercera fase: Atraer y aceptar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento.

Cuarta fase: Recepción de solicitudes de empleo.

3.1.2.-Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas.

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

Medios internos Ventajas Desventajas

Avisos en el interior de la organización Bajo costo y a la vista de todo el personal Puede desaprovecharse si son colocados en lugares de poco tránsito Boletín informativo Apto para la empresas grandes Alto costo Revistas internas de la empresa Apto para empresas trasnacionales Alto costo Folletos Recurso que puede repartirse en cantidades razonables dentro de Elevado el costo del reclutamiento grandes empresas. Promoción de personal Alienta y motiva al personal.

Se resta oportunidades de reclutar gente valiosa del exterior. Concurso de ascenso Promueve la competencia Se restringe a puesto de nivel operativo y de supervisión Requisición del sindicato Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión principalmente Puede ser lento el proceso de reclutamiento Volantes Recurso que puede repartirse en cantidades razonables dentro de las empresas Eleva el costo del reclutamiento

Medios externos

Ventajas y Desventajas

Internet Rapidez de comunicación, flexibilidad en el envío de mensajes

Es vulnerable a ataques externos

Radio La información se difunde a todos los espacios de la comunidad

Eleva el costo del reclutamiento.

Prensa Alto grado de penetración Costo alto Televisión Recomendable para reclutamientos masivos Es el medio en el que se incurre mayor costo Letrados semifijos Acceso rápido al candidato No es propio para reclutamientos masivos por los costos en que se incurre

3.1.3.-Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas.

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentran el o los candidatos potenciales.

Fuentes internas Ventajas Desventajas

Archivo de solicitudes de empleo

Bajo costo

En ocasiones no se localizan los candidatos requeridos

Ascenso

Alienta y motiva al personal

Se pierde la oportunidad de reclutar gente valiosa

Grafica de reemplazo

Herramienta que apoya la tarea de planeación de recursos humanos

Exige una actualización continua de esta herramienta

Evaluación del desempeño

Motiva al personal ya que premia a aquel que haya obtenido el mejor rendimiento

La carencia de indicadores para medir el desempeño

Influencias

Se emplea regularmente para cubrir puestos de confianza

Los candidatos regularmente no cubren los requisitos del puesto

Bolsa de trabajo interna

Recomendable en dependencias de gobierno y empresas trasnacionales

No tiene aplicación en puesto de confianza

Sindicato

Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión

Puede ser lento el procedimiento de reclutar

Fuentes externas

Ventajas Desventajas

Otras empresas

Los candidatos ofrecen nuevas ideas

Desconoce

Escuelas y universidades

Atrae candidatos especializados y con conocimientos básicos

Provee candidatos que no cuentan con la experiencia para ocupar el puesto vacante

Grupos de intercambio con otras empresas

Bajo costo

Inhibe el reclutamiento si el intercambio se realiza entre empresas

Recomendaciones

Costo bajo, atrae candidatos confiables para la empresa

Los candidatos ocasionalmente no cubren los requisitos del puesto

Cámara de industria y comercio

Provee de personal confiable y especializado a un tipo de industria en particular

Esta fuente es empleada preferentemente por grandes empresas

Agencias de empleo

Recomendable para atraer personal especializado y con amplia experiencia

Alto costo

Bolsa de trabajo externa

Provee de personal confiable

Exige el establecimiento de convenios con organizaciones que ofrecen bolsa de trabajo

Puerta de la calle Bajo costo

Los candidatos en ocasiones no cubren los requisitos del puesto

Candidatos espontáneos Bajo costo

Los candidatos en ocasiones no cubren con los requisitos del puesto

3.1.4.-El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo.

El mercado de trabajo en el espacio, ubicado en un tiempo y lugar determinado, donde las empresas y organizaciones ponen a disposición ofertas de trabajo al mercado de recursos humanos, lo determina fundamentalmente la cantidad de empresas ubicadas en un área geográfica y en una época específica.

3.1.5.-Demanda y oferta de trabajo.

Es substancial destacar que el mercado de recursos humanos lo compone el grupo de personas aptas y en condiciones de trabajo, es decir, comprendido por el cúmulo de personas potenciales y reales para emplearse, ubicados en un área geográfica y en una época determinada. De manera principal debe destacarse que el empleo del trabajo en algunas minorías, pertenecientes también al mercado de recursos humanos, sigue en aumento, debido a la revaloración de su potencial, tal como ocurre con las personas con capacidades especiales. Otro grupo, no minoritario, que ha tomado bastante fuerza en las últimas décadas es sin duda la participación de la mujer en el proceso productivo y el aporte de su trabajo intelectual dentro de las organizaciones en puesto que requieren liderazgo absoluto. Su trabajo es tan importante en empresas que ofrecen servicios, que ha llegado a conformar políticas para algunas empresas, el uso de sus servicios profesionales en áreas estratégicas de la organización, debido a que los productos o servicios que se comercializan van destinados al sector femenino.

3.1.6.-Empleo.

El empleo es el nivel de ocupación de la población económicamente activa (PEA) dentro del mercado de trabajo, independientemente de los sectores productivos en donde se encuentra esta población.

3.1.7.-Determinantes del nivel de empleo.

Básicamente los factores que inciden en el nivel de empleo son, entre otros:

- Indicadores económicos y financieros (inflación, tasa de interés, paridad cambiaria).
- Indicadores sociales (inseguridad pública, secuestros, relación con sindicatos, etc.).
- Estado de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos y del mercado del trabajo.
- Programas educativos y presupuestos al sector educativo.
- En general estabilidad económica, social y política de un país.

3.1.8.-Igualdad de oportunidades en el empleo.

El artículo 3º de la Ley Federal del Trabajo señala que el trabajo es un derecho y deber social, no es artículo de comercio y demanda respeto para las libertades y la dignidad de quien lo presta debiéndose efectuar bajo condiciones que asegure la vida, la salud y el nivel

económico decoroso del trabajador y su familia. Por lo tanto ningún argumento es válido en la discriminación de quienes busquen colocarse en el mercado de trabajo.

3.2.-SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición, objetivos e importancia.

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con los 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.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales. Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- ❖ Proveer el factor humano adecuado y en tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- ❖ Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- ❖ Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratado y colocados.
- ❖ Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

3.2.1.-EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la evaluación psicométrica; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso. Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad y también es de validez de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y valido.

La requisición de personal, la solicitud de empleo y el currículum vitae. La requisición de personal es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humanos, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generadora. 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. Currículum vitae es un documento elaborado por el propio candidato, similar a la solicitud de empleo pero ofrece otras ventajas. Este documento contiene datos generales, estudios realizados, los dos o tres últimos empleos, aspiraciones económicas, objetivos personales profesionales, escolaridad, distinciones recibida y la descripción de las aspiraciones y proyectos, potencialidades que considera es poseedor así como sus habilidades.

Entrevista personal. La entrevista es el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato potencial para ocupar un puesto dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones consistentes e inconsistentes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, característica de personalidad, desenvolvimiento, actitud y datos de la solicitud de hémelo, para inferir afinidad, ventajas, compatibilidad y funcionalidad del perfil del candidato, con las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponibles.

Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos). El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos específicos en un área, así como la experiencia y practica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es el, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita tener una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para que solicite el puesto. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes. Una de las principales clasificaciones divide las pruebas utilizadas en pruebas de ejecución máxima y pruebas de ejecución típica. En la primera se expresa al sujeto la importancia de obtener la mejor calificación posible, invitándolo a realizar su mejor esfuerzo y a trabajar con rapidez. En la ejecución típica lo que interesa es conocer el comportamiento habitual del sujeto.

Las pruebas de aptitud deben contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y además predice el aprendizaje en el futuro. Las pruebas de aptitud miden la capacidad para aprender en el futuro con la consecuente adquisición de habilidades.

La inteligencia es la capacidad para aprender y entender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión de nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto.

Test de personalidad. En estas pruebas se solicita al sujeto que emita respuestas de acuerdo a su comportamiento habitual. Mientras las pruebas de ejecución máxima mide procesos cognitivos, habilidades, capacidades y conocimientos: las pruebas de ejecución típica se concentra en los intereses, actitudes, sentimientos, hábitos, reacciones espontáneas, etc.

El uso de la grafología. La grafología es para unos una ciencia, para otros solo una técnica que se ocupa del análisis e interpretaciones de la escritura, el principio básico es la proyección de la personalidad por medio de la grafía. Actualmente es utilizada en la selección de personal debido a que para el experto que ofrece un amplio margen de confiabilidad a pesar de ser una técnica cualitativa, basado en validez de constructo.

Polígrafo y pruebas de honestidad. Esta técnica permite una medida de confiabilidad en el comportamiento de la persona por medio del sometimiento a una situación experimental en la que se toman lecturas de los cambios fisiológicos del individuo, tales como sudoración,

palpitaciones, alteración del ritmo cardiaco, respiración y otros; el interés primordial es inferir el manejo del estrés, la presión y el grado de honestidad de la persona examinada.

Examen médico. Fundamentalmente los objetivos del examen médico explica su importancia, entre otros son:

- 1.-Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo.
- 2.-Prevenir algunos contagios infecciosos que el aspirante introduzca a la empresa con la consecuente problemática que esto acarrea, ausentismo, accidentes, riesgos y enfermedades.
- 3.-Prevenir casos en que inmediatamente después de ingresar el candidato, abandone el trabajo por ingreso a algún tratamiento por enfermedad o intervención quirúrgica al que deba someterse el sujeto y que repercuta en forma imprevista en altos costos para la empresa.

Investigación de antecedentes laborales. En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral. De esta forma se cuenta con elementos para realizar interferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrara el candidato hacia el trabajo.

Estudio socioeconómico. Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, en forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superaciones. Algunos de los tópicos que se evalúan son:

- Ubicación geográfica y económica de la vivienda.
- Tipo de la misma y condiciones.
- Número de personas que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

Aplicación de la técnica Assessment Center. Los centros de Evaluación Gerencial son una alternativa interesante. Por medio de esta técnica, llamada también simulación, se observa directamente y se evalúa a los individuos que aspiran a un puesto dentro de la organización. Se destina un espacio dentro de la empresa para simular una situación lo más real posible y así observar directamente el desempeño y desenvolvimiento de los candidatos. La observación puede ser directa o bien a través de una cámara oculta.

3.2.2.-La decisión final de selección.

Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor califico y aquel quien mejor punto en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencias. La decisión final no le corresponde al

seleccionador, este deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador solo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos, y asesora con base en las pruebas realizadas en la decisión. Dicha elección final debe ser comunicada al director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que este es responsable por los trámites administrativos y la documentación requerida, alta en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

3.2.3.-Evaluación de los procesos e instrumentos de selección.

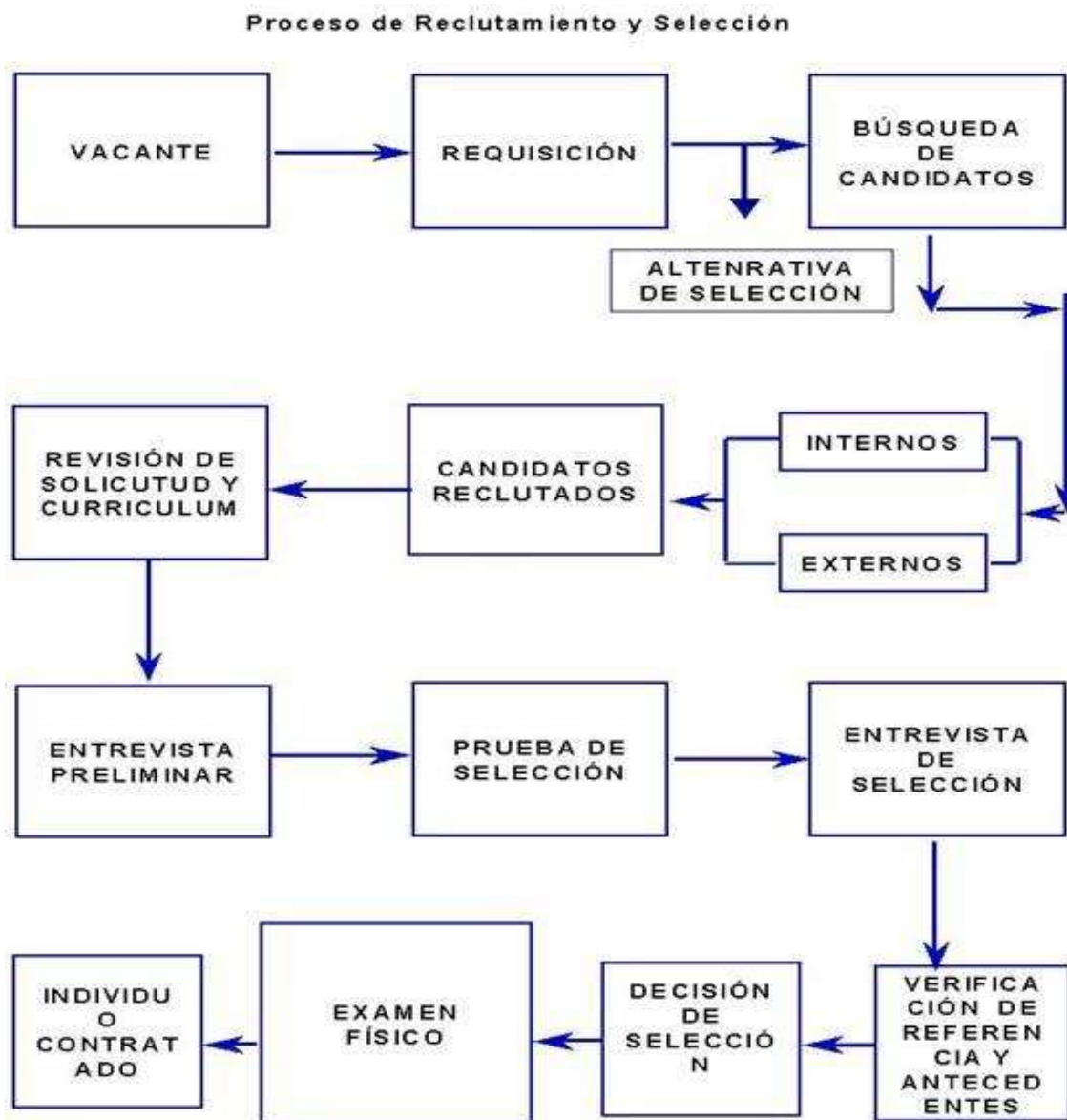
Algunos aspectos a considerar para evaluar el proceso de selección son los siguientes: ☐ Costos totales por reclutamiento y proceso de la selección. ☐ Tiempo invertido desde que se recibe la requisición hasta la presentación de los candidatos o solicitantes evaluados como aptos para el puesto. ☐ Desglose de las variables que intervienen y que estancan el proceso. ☐ Esfuerzo y personal, auxiliar empleado en el proceso de selección.

3.2.4.-Análisis de costos y beneficios en la decisión de la selección.

Es indudable que todo proceso debe reportar la derogaciones en las que ha incurrido, en espera de haber alcanzado los objetivos al costo menor posible; de esta forma cuando se han logrado resultados eficientes y eficaces, estos atributos estarán relacionados con la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados. Definitivamente el objetivo de la evaluación implica comparar lo ejecutado contra lo planeado. Detectar errores en los procedimientos, funciones y actividades, analizar el uso de recursos, implementar las correcciones pertinentes y si es necesario, replantear los objetivos y las metas.

La selección de personal por objetivos. Una de las vertientes actuales, dada la tendencia por medir el trabajo y el desempeño por objetivos, lo conforman aquellas modalidades en los que los individuos son contratados por proyectos, el resultado obtenido permite tomar la decisión sobre si será nuevamente contratado para ejecutar otro proyecto. Con antelación la contratación por objetivos implica la determinación de objetivos bien delimitados y la posibilidad de que el candidato pueda ofrecer sus habilidades, conocimientos, capacidades, experiencias y características para lograrlos.

3.3 DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



CAPITULO IV CASO PRÁCTICO

4.1 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

“CONSULTORIA Y SERVICIOS EMPRESARIALES DE MICHOACAN S.C.”

CSE

Artilleros de 1847 No. 1275, Col. Chapultepec Oriente
CP 58260. Morelia; Mich. Mex.

4.2 PROBLEMA DE LA EMPRESA

4.2.1 Problemas que presenta el departamento de recursos humanos en el proceso de reclutamiento de personal.

En el presente estudio encontramos deficiencia en los requisitos que se solicitan para reclutar al personal.

Deficiencias Encontradas:

No existe un plan de reclutamiento de personal a corto y a mediano plazo.

No poseen los conocimientos necesarios en Técnicas de Recursos Humanos.

No exige los requisitos apegados a la ley laboral.

- Certificado de Salud.

- Record de Policía (Antecedentes No Penales).

No exige la preparación académica adecuada.

- Conocimiento en Contabilidad.

No solicita un soporte de datos personales.

- cartas de recomendación.

- Currículum vitae.

No realizan anuncios en las universidades que ofrecen la carrera de Contabilidad.

No existe una base de datos del personal de entrevistas anteriores.

Carece de un formato de solicitud de empleo.

4.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cabe indicar que muchas empresas realizan dicho proceso de forma empírica, por lo tanto arriesgan a contratar a las personas adecuadas o no.

De acuerdo a la información proporcionada directamente por el responsable de recursos humanos a través de una entrevista, se obtuvieron los siguientes resultados.

En primer lugar el responsable no posee los conocimientos amplios y suficientes para realizar un buen reclutamiento y selección de personal. Esto indica que posiblemente no elija al candidato correcto para la vacante.

Segundo el departamento de recursos humanos utiliza la fuente externa para reclutar al personal y como canal de reclutamiento hace el uso de anuncios en publicitarios.

Una vez reclutados los candidatos, los interesados se presentan a la empresa con los requisitos que se les solicita, luego se les convoca a una entrevista única donde el entrevistado tiene que mostrar sus habilidades, buena presentación personal y facilidad verbal para ser elegido.

Y por último como técnica de selección utiliza únicamente la entrevista para elegir al candidato.

Por lo tanto considerando el grado de importancia que tiene el hecho de reclutar y seleccionar personas altamente calificadas, podemos asegurar que estos resultados indican que la empresa captura a los candidatos no adecuados, tampoco utiliza técnicas y procedimientos que le permitan la elección de recursos humanos idóneos para ocupar un cargo un cargo de manera eficiente.

4.2.3 Problemas encontrados en el proceso de selección de personal de la consultoría y servicios empresariales de Michoacán, A.C.

La selección de personal es una fase de gran importancia ya que a través de ella la empresa puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Entre los problemas del proceso de selección de personal de esta empresa figuran los siguientes:

PRUEBA DE IDONEIDAD.

No se realizan **Pruebas de idoneidad**. Para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

No se realizan **prueba psicológica** que puedan permitir conocer el estado emocional de los seleccionados.

No se realizan las **pruebas de conocimiento** que puedan demostrar el nivel de conocimiento de la persona.

Entrevista de selección. El entrevistador no formula con anticipación las preguntas que le conlleven a obtener una mejor información acerca del entrevistado.

El tipo de entrevista que utiliza es entrevistas no estructuradas: lo cual significa que la información pueda tener un alto grado de no confiabilidad.

Evaluación: no realiza una evaluación que pueda determinar la confiabilidad de la información del entrevistado.

Verificación de datos y referencias. No realizan la verificación de los datos, ni exigen referencias laborales que describan la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Examen médico. No exigen un certificado de salud que permita conocer el estado en que se encuentra el seleccionado, lo cual esto traerá consecuencias negativas ya que puede llegar una persona con enfermedades contagiosas que podrían contagiar a los demás trabajadores o si no podría ocasionar muchas ausencias laborales debido a problemas de salud.

Decisión de contratar. La decisión de contratar al solicitante se da en el momento en que el entrevistador y el entrevistado están de acuerdo con la información durante la entrevista inicial. Lo cual esto limita a contratar a personas con alto nivel de conocimientos en el cargo a desempeñar.

Resultados y retroalimentación. En los resultados finales se obtiene que la empresa contrate al personal no adecuado ya que omite muchos de los requisitos que son de gran importancia para seleccionar personas con grandes habilidades, capacidad de mejor desempeño y con un alto nivel de conocimiento en esa área.

4.3. SOLUCION DEL CASO PRÁCTICO

Todas las organizaciones se encuentran integradas por personas unidas por un beneficio común, estas realizan y dirigen diariamente las diversas operaciones. Es por eso, que el recurso más importante que poseen las empresas son sus trabajadores, sin ellos simplemente no se podría operar. En consecuencia el éxito de una organización depende en gran medida del capital humano y de las funciones que desempeñan.

Una organización podrá tener un gran capital, equipo con tecnología moderna y productos novedosos, sin embargo nada de esto sirve sin el equipo de trabajo correcto. Es necesario la mano del hombre para dirigir y gestionar todos los recursos.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son las herramientas principales para formar el equipo de trabajo idóneo y llenar las necesidades de la empresa. Al desarrollarnos no solo se busca llenar una vacante. Si no también obtener un beneficio y crecimiento tanto para la empresa como para el empleado.

El departamento de recursos humanos es el encargado de la ejecución del reclutamiento y selección de personal, en su función de admisión y empleo. Esta área es la encargada de gestionar el capital humano con el que cuenta la empresa a través de sus diversas funciones.

Dichos procesos son estandarizados, es decir, cuentan con pasos específicos a seguir para facilitar su ejecución. Ambos van de la mano, y no tendría caso efectuar uno, si el otro contiene error o deficiencias importantes. Por otro lado si los procesos se realizan de la manera correcta, su éxito se traduce en un ahorro para la empresa, tanto en tiempo como recursos materiales.

El primer paso proceso es el reclutamiento y es una actividad de divulgación e invitación. Con su éxito, las empresas conseguirán un gran número de candidatos para llenar la vacante disponible. En el desarrollo del mismo, es importante analizar cuidadosamente cual es el mejor medio (carteles, anuncios, volantes, etc.) y a donde o a que fuentes (universidades, sindicatos, agencias, etc.) deben enviarse.

El reclutamiento puede efectuarse dentro de la empresa (interno) o fuera de la empresa (externo). En mi opinión debe utilizarse un método mixto, en donde la vacante se ocupe por medio del reclutamiento interno o la reubicación de empleados, asignando al reclutamiento externo la función de encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido.

Al término del reclutamiento comienza el proceso de selección, siendo este una actividad de clasificación restrictiva y decisión. El proceso consiste en una serie de pasos con los cuales se escogerá al candidato idóneo para la vacante entre todos los aspirantes reclutados.

El proceso de selección suministra las herramientas a utilizar para evaluar las habilidades y capacidades de los individuos. Contando para ello con diversos test o pruebas.

Se debe de poner especial atención a la realización de la entrevista, la cual es crucial en la decisión final. El desarrollo de esta, consiste en un conjunto de preguntas hacia el aspirante, el cual reacciona por medio de respuestas y modificaciones en el comportamiento. Al comparar las diversas respuestas obtenidas por varios candidatos se podrá escoger al mejor de ellos para el puesto.

Este proceso debe realizarse con cautela y exactitud, ya que al término de la selección, un candidato será contratado, y este a su vez influirá directamente en las operaciones de la empresa.

Por otra parte, también es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos en el proceso de selección. Esta herramienta proporcionara las características e información referente a cada uno de los cargos y facilitara la decisión final de contratación.

Con lo anterior, las empresas encontraran al personal correcto que propiciara el aumento de la productividad, calidad, rendimiento, ganancias y eficiencias en la prestación de servicio. Dichos aspectos ayudaran a las organizaciones a cumplir sus metas y aumentar su posibilidad de éxito en un mercado lleno de riesgos y peligro.

Ambos procesos son indispensables para la formación de una empresa y de ser posible todas las compañías deberían implementarlo para obtener un mayor crecimiento empresarial y personal que la integran.

Debido a la exigencia que demanda este servicio, el Departamento de Recursos Humanos deberá realizar cambios en el proceso de reclutamiento del personal, considerando los siguientes aspectos.

4.3.1 Ppropuestas de mejoras en el proceso de reclutamiento en la empresa consultoría y servicios empresariales A.C.

Elaborar un plan de reclutamiento de personal a corto y mediano plazo.

Porque es una alternativa para los gerentes, es decir, en tener una buena selección al contratar personal calificado, que porte consigo todas las cualidades disponibles para ejercer trabajo que le toca encaminarse, y se debe partir de una buena planificación de recursos humanos, de esa manera se obtendrá una buena selección y reclutamiento de personal, logrando así personal calificado y eficaz.

Realizar una base de datos del personal entrevistados anteriormente.

La base de datos le proporcionará la información necesaria acerca de los candidatos con más rapidez.

Hacer anuncios en las universidades que ofrecen la carrera de Contabilidad.

Estos anuncios es una ventaja que le permitirá a la empresa no incrementar sus costos en exceso con respecto a otro tipo anuncios.

4.3.2 Reclutar personal con formación profesional en Contabilidad que posea conocimientos y experiencia mínimo de un año en esa área.

En algunos casos hay empresa que no requiere de un personal altamente calificado, pero en este caso la actividad de Consultoría y Servicios Empresariales A.C. si requiere de personas con conocimientos en el ramo del Contabilidad, ya que podrá ofrecer servicios que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Exigir que los reclutados presenten:

Cartas de recomendación de trabajos anteriores.

Las referencias le permitirán al responsable de recursos humanos, conocer si las personas poseen bajo, medio o alto nivel experiencia en rama de Contabilidad.

Record de policía. Como sabemos el record de policía refleja la conducta de cada persona, esto le facilitará conocer al de recursos humanos que tan confiable es la persona que contrate.

Certificado de salud. Es importante saber cómo reclutador y seleccionador de personal el estado de salud en que se encuentran cada una de las persona para evitar las consecuencias que lleva consigo una enfermedad contagiosa.

Realizar la prueba de idoneidad. Evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto le facilitará al de recursos humanos seleccionar a la persona idónea para ocupar el cargo.

Realizar un examen de evaluación. Este proporcionará al responsable conocer si la persona posee conocimiento o no.

Realizar prueba psicológica. El encargado de reclutar y seleccionar debe saber el estado emocional de sus posibles candidatos a ocupar la vacante.

Elaborar un formato de solicitud de empleo. Es importante porque no sólo es la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Planificar anticipadamente las entrevistas a realizar. Esto le facilitará al entrevistador tener las preguntas básicamente formuladas para obtener la información que más le interese conocer acerca del entrevistado.

CONCLUSIÓN

En conclusión las empresas, sin importar su giro, tamaño o magnitud desarrollan y diseñan sus propios sistemas, técnicas, métodos, y procesos de selección y reclutamiento, de tal manera que la empresa como tal facilite su propio trabajo y se beneficie a sí misma, sin embargo, de alguna manera el personal encargado del área de recursos humanos en una empresa reconoce la importancia de estos procesos, y le da un significado, el cual tienen que ver con la manera de realizar su trabajo y comprender la importancia de este.

El reclutamiento y selección de personal, es un proceso de vital importancia para cualquier organización que incluye diversas funciones con la finalidad de evaluarse la posibilidad de contratar a la persona más adecuada y apta para el puesto en el que se haya dado o exista la vacante. Su éxito se traduce en un ahorro considerable para las empresas u organizaciones, tanto en dinero, tiempo como recursos materiales y humanos.

Si no se hace correctamente el proceso de selección de personal y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto le puede causar a la empresa una baja productividad ya que de nada sirve desarrollar una filosofía empresa si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

En varias ocasiones las empresas tanto públicas como privadas tienen manera distinta de reclutar y seleccionar personal, no obstante es necesario recalcar que en nuestro país México las empresas publicas pierden la verdadera esencia de estos procesos tan importante, sin embargo para las empresas privadas suele ser una clave de éxito, porque no solamente se trata de contratar a trabajadores o personas que ayuden a trabajar, si no de adquirir el capital intelectual y humano que permita el desarrollo y desempeño de la empresa logrando reconocimiento, prestigio y éxito en sus operaciones, de manera personal yo concluyo que la empresa Consultoría Y Servicios Empresariales de Michoacán A.C., al igual que muchas empresas tienen conocimiento de sus procesos de reclutamiento y selección de personal son la clave para su éxito, y por este motivo necesita implementar e integrar nuevas técnicas que hagan de sus procesos de selección y reclutamiento procesos más efectivos que vean mucho más allá de la experiencia, conocimiento y la imagen o presentación, pues a pesar de que estos aspectos son muy importantes, existen otros como la actitud, los valores, las habilidades entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Adalberto.(2000). Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.

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

Zully González (2001). Reclutamiento y Selección.

Sabino Ayala (2004), Selección de Personal.

Alarcón A, Chelech, Flores, E y Ortiz (2002), Reclutamiento y selección de personal.

Larisa Martínez S (2004), Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

Edén A. (2009), Reclutamiento y Selección de personas. En: Sitio Buenas tareas (08/06/11).
Asesores (2006), Administración de Recursos Humanos.

Asesores y Consultores Empresariales (2010), Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Miguel Casas (2011), Selección de Personal.