



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

“La Implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección
de Personal en una PyME de Giro Industrial”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

JANIN CRUZ AMBROSIO.

MARIA DEL ROCÍO GARCÍA GARCÍA.

ASESOR:

M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA.

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

"La Implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en una PyME de Giro Industrial".

Que presenta el pasante: **JANIN CRUZ AMBROSIO**

Con número de cuenta: **40800882-0** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Mayo de 2013.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
VOCAL	<u>L.C. Rolando Sánchez Peláez</u>	<u>[Firma]</u>
SECRETARIO	<u>M.A. Antonio Rangel Pineda</u>	<u>[Firma]</u>
1er SUPLENTE	<u>L.C. Miriam Talia López Díaz</u>	<u>[Firma]</u>
2do SUPLENTE	<u>L.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazúa</u>	<u>[Firma]</u>

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
**LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL**
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

"La Implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en una PyME de Giro Industrial".

Que presenta el pasante: **MARÍA DEL ROCIO GARCÍA GARCÍA**

Con número de cuenta: **40807957-4** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Mayo de 2013.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
VOCAL	<u>L.C. Rolando Sánchez Peláez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Antonio Rangel Pineda</u>	
1er SUPLENTE	<u>L.C. Miriam Talia López Díaz</u>	
2do SUPLENTE	<u>L.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazúa</u>	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc



"AGRADECIMIENTOS"
"AGRADECIMIENTOS"

**JANIN*
****JANIN***

Y
Y

*ROCIO**
ROCIO*



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Un sincero agradecimiento a la máxima casa de estudios por darnos la oportunidad de formar parte de la familia universitaria, a quien representamos con orgullo y respeto. Porque al abrírnos sus puertas, nos brindó la oportunidad de entender la esencia de nuestra vida profesional y acrecentar el amor hacia ella. Por mi Raza Hablará el Espíritu.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Por permitirnos ser parte de esta honorable institución educativa, para poder tener una formación profesional. Por fomentar en nosotras el espíritu de compromiso y dedicación hacia la preparación académica, personal y profesional, con la cual podemos contribuir a construir una mejor nación.

A NUESTRO ASESOR

M.A Antonio Rangel Pineda

Gracias por su invaluable apoyo recibido para hacer posible este trabajo, gracias por su tiempo, por sus consejos, su paciencia y entrega de conocimientos y experiencia. Gracias por brindarnos su amistad y por ser parte de este logro en nuestra vida.

HONORABLE JURADO

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes, L.C. Rolando Sánchez Peláez, M.A. Antonio Rangel Pineda, L.C. Miriam Talia López Díaz, L.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazúa. Gracias por su gran participación en la revisión de este trabajo y por su invaluable tiempo, consejos, experiencia y dedicación brindados para hacer posible la culminación de esta etapa tan importante en nuestras vidas.



"AGRADECIMIENTOS"

** ROCIO **



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

DIOS

Gracias Dios, por darme salud, fortaleza, fe y esperanza para poder culminar con esta etapa tan importante de mi vida; por llenarme de bendiciones y nunca desampararme en los momentos que más te he necesitado, y por permitirme compartir este logro con las personas más importantes en mi vida, pero sobre todas las cosas gracias por entregar mi vida a tus dos mejores ángeles quienes me han cuidado y guiado con todo su amor dándome lo mejor de ellos sin escatimar esfuerzos a los cuales yo llamo padres.

A MIS PADRES

Guadalupe y Tarcisio

A quienes admiro porque sé que jamás existirá una forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante.

Gracias, por darme la vida y por regalarme lo mejor de las tuyas, por su apoyo incondicional, su amor, dedicación, desvelos y sacrificios. Les agradezco a los dos infinitamente por su ejemplo de fortaleza, honestidad, bondad y amor. Gracias por todas sus enseñanzas y por creer en mí, ya que su confianza me inspiro y me impulso cada momento a lograr esta meta en mi vida. Quiero que sepan que ustedes fueron mi mayor motivo para culminar esta etapa tan importante para mí. Gracias por su amor, este logro es suyo.

Mamá:

Gracias por tus consejos y ejemplo de vida, por tu amor, por la ayuda que siempre me has brindado incondicionalmente, porque aparte de ser mi madre eres mi mejor amiga que me habla siempre con la verdad tratando de evitar que cometa errores, y en los errores que he cometido gracias por levantarme; porque siempre



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

me enseñaste a enfrentar los retos y no dejarme vencer, porque el ejemplo que me has dado ha hecho que llegue a donde yo lo desee.

Gracias por velar siempre en todos los aspectos por tus hijos, esposo y nietos en especial te lo agradezco por Leo, porque lo amaste desde que nos enteramos de su existencia.

Gracias por creer en mí y por el sacrificio que has hecho para que logre la culminación de mis estudios profesionales. Eres la mejor mamá del mundo.

Papá:

Gracias por una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante, saliendo adelante a pesar de las adversidades, gracias por velar siempre por el comer, el vestir, la salud y la educación de tus hijos, esposa y aun sin tener la obligación lo haces también por tus nietos, todo esto que nos has dado es la mejor herencia que puede existir.

Gracias por ayudarme, cuidarme, guiarme y levantarme cuando tropecé, por dar todo sin esperar nada a cambio, por todo tu amor y tu confianza, por hacer de tus hijos, mujeres y un hombre de bien, gracias a ti he logrado culminar mis estudios profesionales, espero que estés orgulloso de mí tanto como yo lo estoy de ti, quiero que sepas que todo tu esfuerzo valió la pena; eres el mejor papá del mundo.

Quiero que sepan que este logro es suyo, que mi esfuerzo fue inspirado en ustedes y que mientras dios nos conceda salud y vida, vamos a estar siempre juntos cuidándonos unos a otros.

Gracias papas los amo.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

LEONARDO

Gracias por llegar a mi vida, tú mi bebé te has convertido en lo más importante para mí, eres mi motor, el mejor regalo que dios me pudo dar, quiero que sepas que te amo y que nunca dejare de luchar por ti, para darte lo mejor así como tus abuelitos lo hicieron por mí, ahora lo haré yo por ti para que llegues a ser un hombre de bien y que el día que llegues a leer esto te sientas orgulloso de tu mamá así como yo ya lo estoy de ti. Te Amo Hijo.

MARCO

Gracias a ti amor, por el apoyo y la confianza brindados desde que nos conocimos, por levantarme el ánimo en los momentos difíciles y por tus palabras de aliento para lograr uno de mis grandes anhelos. Gracias por ayudarme a conservar mis sueños y sobre todo por llegar a mi vida en el momento indicado ya que juntos hemos compartido momentos muy especiales, hermosos e importantes, como lo es este logro para mí.

Quiero que sepas que yo siempre te voy apoyar en todo y que vamos a caminar siempre de la mano para que juntos, hagamos de nuestro hijo un hombre bueno, estudioso y trabajador. Te Amo.

A MIS HERMANOS

Edith y Mauricio

Gracias por apoyarme, por brindarme su cariño y paciencia, por darme consejos; gracias por ser más que hermanos mis amigos de toda la vida que a pesar de las diferencias seguimos juntos incondicionalmente.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

A MIS ABUELITOS

Gracias por darle la vida a las personas más valiosas para mí; mis padres, también quiero agradecerles por el ejemplo que siempre me dieron de fortaleza, dedicación y lucha.

Aunque ya no estén físicamente conmigo, sé que nunca han dejado de estar a mi lado y quiero compartir con ellos y dedicarles este logro tan importante para mí.

JANIN

Amiga, gracias por estar conmigo en momentos tan importantes en mi vida como es esta meta que juntas nos propusimos desde hace ya casi 12 años; eres una mujer muy fuerte que merece muchas bendiciones y una de ellas es ser exitosa, te agradezco el apoyo moral y los consejos tanto personales como profesionales que siempre me has dado sin juzgarme y sin pedir nada a cambio.

Eres una persona muy especial para mí y quiero que sepas que estoy muy orgullosa de ti, eres mi mejor y única amiga, gracias por ayudarme a realizar juntas este sueño, te deseo lo mejor en tu vida y muchas bendiciones.



AGRADECIMIENTOS

** JANIN **



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

DIOS:

Cuando más te necesite ahí estabas tú para ayudarme, cuando el cansancio estaba por vencerme, tú fuiste mi fuerza, mi fortaleza y mi roca firme, en ti confío y te doy gracias porque sin ti no estuviera hoy aquí, gracias señor por estar conmigo, muchas gracias.

Gracias por darme esta dicha tan grande, por permitir antes que nada existir y ser una persona de bien, por darme a la mejor mamá del mundo y a una gran familia, que sabe compartir tristezas y alegrías juntos, gracias Dios por cuidarme y guiarme siempre, y por permitir tener a mi lado a personas extraordinarias que me aman y que yo amo, por permitirme ser una persona feliz y llena de amor.

A MIS PADRES:

Les agradezco con amor y cariño por haber sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

A quienes la ilusión de su existencia ha sido convertirme en una persona de provecho, a quienes nunca podré pagar todos sus desvelos, ni aun con las riquezas más grande del mundo. Gracias a ti papá y mamá. Eternamente gracias.

MAMITA:

Gracias por estar siempre a mi lado apoyarme en todas mis decisiones, siempre fuiste muy atenta y comprensiva en cualquier momento, y gracias por darme el mejor ejemplo de la vida, TU.

Tu eres el mejor ejemplo a seguir, ya que has hecho de mí una persona de bien y de provecho, a pesar de las dificultades que hemos vivido siempre me levantas con tus palabras de amor y con tus ejemplos de vida.

Tú me has dicho que soy tu orgullo pero hoy yo te digo a ti, **eres tú mi gran orgullo** como mamá, como persona y como mi gran amiga.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

Doy gracias a dios por darme unos padres buenos, pero mas agradezco que tú, mami nunca me hayas dejado sola y siempre seguiste mi camino a mi lado, sin ninguna condición hoy te digo que este gran logro es antes que nada tuyo por que tú siempre me ayudaste a concluirlo y estuviste conmigo mientras lo alcanzaba.

Te amo mamita linda eres la mejor del mundo.

JAZ, SHARON Y JHON

Gracias por estar conmigo en todo momento como lo que son; mis hermanos y mi sobrina hermosa.

Jaz gracias por apoyarme siempre, y por hacerme tan feliz, siempre has sido una buena y linda hermana y también me has dado un ejemplo de vida y de lucha, gracias por ayudarme en todo lo que hago.

Hoy es un día importante para mí, porque por fin hoy recibiré la dicha de poder titularme, pero también es un día importante para ustedes mi familia por que todos forman parte de este logro tan importante. Te quiero mucho hermanita.

Jhon, Hermano gracias por cuidarme siempre, y estar al pendiente de mi en tu papel de nuestro hermano mayor, gracias por no permitir que me desviara del camino del bien. También te quiero agradecer por tu apoyo en mi vida profesional, gracias por ser el mejor hermano ter doy gracias por todo y por darme la dicha de compartir contigo este momento tan especial e importante para mi. Te quiero mucho hermano.

Sharon mi princesa hermosa, en cuanto puedas leer, solo quiero que sepas que estoy agradecida contigo porque has sido parte de mi inspiración para poder concluir con este logro, quiero que te sientas orgullosa y que tu, algún día llegues a ser una persona de provecho y que al igual que yo compartas esta gran dicha con las personas que mas amas y que te aman. Te amo princesa.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

DAVID:

Amor, gracias por tu apoyo, comprensión y amor, que me has brindado hasta en los momentos más difíciles, gracias por ayudarme a superar las adversidades de la vida y por darme el regalo más hermoso de toda mi vida, nuestro Santi que se ha convertido en un angelito hermoso y desde el cielo nos cuida, por supuesto gracias por el apoyo que me brindaste en toda mi carrera profesional, pues sabias que lo que más deseaba era terminarla; sin ti esto no hubiera sido posible y hoy que estoy a punto de culminarla quiero compartir mi éxito contigo, pues tu y yo somos uno mismo y sé que esto también es importante para ti, pues tu junto conmigo has culminado mi logro.

Gracias por escucharme, entenderme y por tus consejos que siempre me han sido de gran ayuda para que este logro tan importante se cumpla. Gracias por ser parte de mi vida eres lo mejor que me ha pasado, te amo mucho mi amor.

SANTI:

Gracias mi bebe hermoso por ser tu la principal inspiración de concluir esta etapa importante en mi vida, tú has sido la fuerza que me impulsa, estés donde estés quiero que te sientas orgulloso de mí. Me has regalado los 5 meses más hermosos y maravillosos de mi vida, aunque no fue posible que te quedaras más tiempo en la tierra, sé que eres un hermoso ángel que nos cuida a. Y porque siempre vivirás en nuestros corazones, y que siempre estás conmigo, quiero agradecerte por haber existido y seguir existiendo en mi mente y en mi corazón, y entre tu familia que te ama y te adora de aquí hasta el cielo. Tu eres gran parte de este logro y la principal inspiración de concluirlo, en este día tan especial quiero darte las gracias y decirte lo mucho que te amo, gracias mi Santi.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

A MI FAMILIA Y AMIGOS

Gracias a mi tía Isabel y Francisco, por apoyarme en todo momento, por estar unidos en familia en los momentos más especiales de mi vida, a mis primas Viri y Vivis por ser como nuestras hermanas y apoyarme en todo y en mi carrera profesional.

A Gastón que tu también fuiste un hermano y como un gran padre, quiero compartir este logro porque tu al igual que toda mi familia fuiste el gran pilar para que el día de hoy yo pudiera lograr mi gran sueño. Te quiero mucho, y gracias por compartir con mi mamita sus desvelos al cuidarme siempre para que yo estuviera bien y tuviera lo mejor, para llegar a esta gran e importante etapa de mi vida.

GABY gracias por ser parte de mi nueva familia, por aceptarme como una hija, por quererme y al igual que toda mi familia apoyarme en momentos muy importantes como este, gracias por su confianza y sus buenos consejos en todo momento, y por sus palabras de respeto amor y buenos valores para que yo siga por el buen camino y logre mis propósitos y objetivos profesionales. Muchas gracias por todo, la quiero mucho.

ROCIO

Rocío, gracias amiga por estar a mi lado. Esta es una etapa muy importante en nuestras vidas y nada me hace más feliz que titularme al lado de mi gran y mejor amiga, eres como mi segunda hermana, y tu al igual que mi familia me ayudaron a guiarme para ser una persona de bien y el día de hoy, primero dios seremos personas profesionales, el gran sueño de nuestras vidas desde que estábamos en la secundaria está por cumplirse, eres mi mejor amiga y gracias por poder contar contigo siempre te quiero mucho y felicidades por todas las cosas buenas que te esperan y que nos esperan. Dios nos da la dicha hoy de compartir este momento tan importante y especial, compartamos nuestro éxito, muchas gracias, te quiero mucho.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

ÍNDICE

OBJETIVO	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
JUSTIFICACIÓN	III
HIPÓTESIS	IV
INTRODUCCIÓN	24

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN EN TÉRMINOS GENERALES

1.1 Concepto de Administración	27
1.2 Proceso Administrativo	28
1.3 Definición de Manual	31
1.4 Objetivo de un Manual Administrativo	33
1.4.1 Posibilidades y Limitaciones de un Manual Administrativo	35
1.5 Los Manuales Administrativos en las PyME'S	36
1.6 Clasificación de los Manuales	38
1.6.1 Por su Contenido	39
1.6.2 Por su Función Específica	41
1.7 Manual de Procedimientos	43
1.7.1 Contenido de un Manual de Procedimientos	43
1.7.2 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos	46
1.7.3 Etapas de la elaboración de un Manual de Procedimientos	48



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

CAPÍTULO II RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.1 Definición de Reclutamiento	54
2.2 Proceso de Reclutamiento	55
2.2.1 Requisitos Previos al Proceso de Reclutamiento	58
2.3 Tipos de Reclutamiento	65
2.3.1 Reclutamiento Interno	65
2.3.2 Reclutamiento Externo	70
2.3.3 Reclutamiento Mixto	78
2.4 Limitaciones del Reclutamiento	80

CAPÍTULO III SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Definición de Selección	84
3.2 Limitaciones del Proceso de Selección	85
3.3 Proceso de Selección	87
3.4 Objetivos del Proceso de Selección	107

CAPÍTULO IV CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

4.1 Definición de Empresa	112
4.2 Características de las Organizaciones	113
4.3 Clasificación de las Empresas	115
4.3.1 Según su Actividad o Giro	116
4.3.2 Según su Ciclo Económico	117
4.3.3 Según su Origen de Capital	119
4.3.4 Según su Régimen Jurídico	120
4.3.5 Según su Tamaño	127



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

Caso Práctico	129
5.1 Antecedentes “Aligerantes de Poliestireno S.A de C.V”	130
5.1.1 Productos	133
5.2 Distribución de Funciones	136
5.2.1 Descripción de las Funciones	137
5.3 Flujo de Elaboración del Producto	138
5.4 Determinación de la Problemática de la Empresa	139
5.5 Determinación de Elaboración e Implementación de un Manual de Reclutamiento y Selección para una PyME	140
Manual de Reclutamiento y Selección	143
CONCLUSIÓN	168
SUGERENCIAS	171
BIBLIOGRAFÍA	173



**LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL**

“La Implementación de un Manual de
Reclutamiento y Selección de Personal
en una PyME de Giro Industrial”



OBJETIVOS:

GENERAL

- Incrementar la eficacia del personal en el área de recursos humanos de la PyME, al momento de la selección del personal operativo.

ESPECÍFICOS

- Disminuir considerablemente los problemas de tipo legal; causados por el personal operativo.
- Dar a conocer las ventajas que brindará el uso de dicho manual, para evitar la rotación de personal.
- Mostrar los beneficios que tendrá la PyME financieramente, al no tener que cubrir gastos que no corresponden al giro de la misma.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

- Determinar cuáles son las consecuencias de no tener un manual de procedimientos adecuado para el reclutamiento y selección del personal operativo en la PyME.



JUSTIFICACIÓN:

- Obtener una mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo en la PyME y así evitar la rotación del personal, problemas legales y financieros que se presenten en la misma.



HIPÓTESIS:

- A la implementación de dicho manual, se incrementará la eficacia en la contratación del personal en el área de recursos humanos.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

INTRODUCCIÓN

Las PyMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que gracias a éstas una familia puede sostenerse económicamente, sin necesidad de trabajar en algún otro lado, y pueden constituir un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, porque pasan de generación en generación ayudando al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

En México, las PyMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y que algunos pueblos se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos.

En la actualidad las empresas buscan ser más eficientes en el Departamento de Recursos Humanos en el área llamada reclutamiento y selección de su personal, debido a la gran competencia que existe y a la importancia que tiene el capital humano dentro de la organización; por ello es necesario un proceso de reclutamiento y selección de personal apropiado para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Esta contribución, desde luego, será el resultado de la productividad de los puestos que se les asignen.

La organización necesita elegir al personal idóneo para desempeñar las tareas que conducirán a cumplir sus objetivos. Al realizar este proceso es importante considerar factores como los antecedentes, la edad, la experiencia relacionada con el puesto, el nivel de educación formal, las aptitudes mentales, los criterios, etc.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

Para lograr este fin, se debe considerar el reclutamiento, el cual ayuda a la organización a proporcionar recursos humanos apropiados una vez que se ha abierto una vacante.

Este proceso es importante ya que el éxito de los recursos humanos en una organización depende de la calidad de su personal.

El siguiente paso es la selección del personal, la cual es un subproceso importante en el proceso de dotación de recursos humanos. Una vez que se integra un grupo adecuado de solicitantes por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal.

A causa de la competencia laboral en México; surge la necesidad en el Departamento de Recursos Humanos, en una PyME que se dedica a la producción de poliestiréno para la construcción, ubicada en el Estado de México en la cual detectamos que no cuenta con los medios necesarios para realizar un efectivo reclutamiento y selección de su personal operativo, teniendo como consecuencias, problemas financieros, legales y rotación de personal.

Es por esta razón, que se implementará un manual de reclutamiento y selección para darle a la PyME un instrumento, el cual le permitirá allegarse de personal operativo adecuado para la organización.

Dicho manual, representa una guía práctica que se utilizará como herramienta de soporte para la organización, ya que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.



CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

EN TÉRMINOS

GENERALES



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

- Reyes Ponce define a la administración como

“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejar un organismo social.”¹

- Fernández Arena define a la administración como

“La ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

- George R. Terry define a la administración como

“El proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos, mediante el uso de recursos.”²

- Koontz y O'Donnell define a la administración como:

“El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”³

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Pág. 26

² R. Terry, George. Principios de Administración. Pág. 22

³ Koontz, Harold. Administración. Pág. 6



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- De acuerdo a las definiciones anteriores podemos definir a la administración como: La ciencia que se encarga de satisfacer las necesidades de la empresa y cumplir con sus objetivos mediante la optimización de sus recursos.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta el proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce:

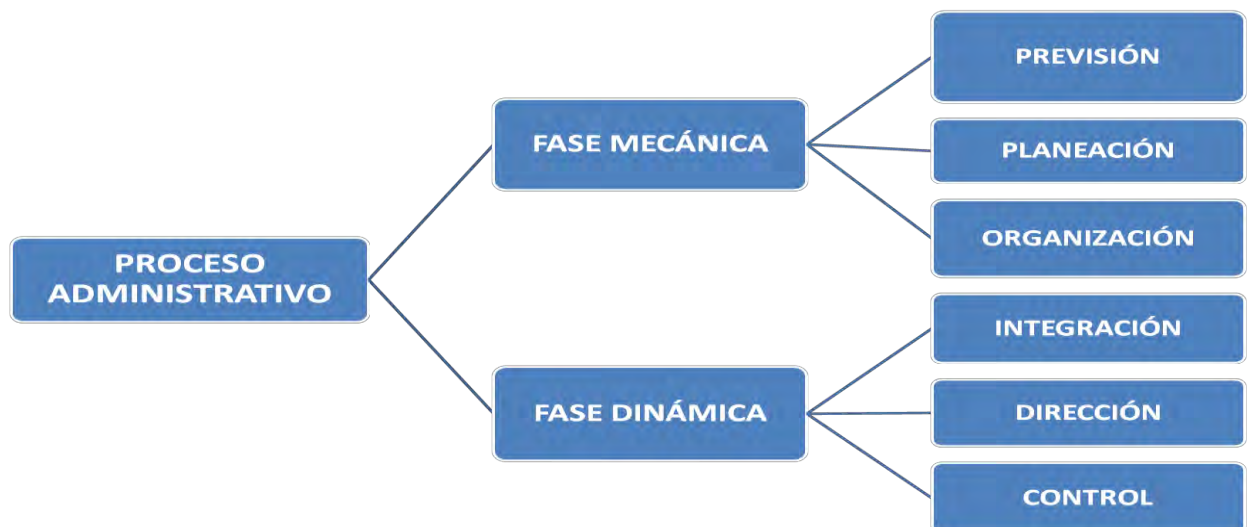


FIGURA 1.2. Proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

➤ FASE MECÁNICA

- **Previsión:** elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos en la misma.

Principios de la previsión.

1. Previsibilidad
2. Objetividad
3. Medición

- **Planeación:** consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Principios de la planeación:

1. Precisión
2. Flexibilidad
3. Unidad

- **Organización:** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Principios de la organización:

1. Especialización
2. Unidad de mando
3. Equilibrio de autoridad-responsabilidad
4. Equilibrio de dirección-control

➤ FASE DINÁMICA

- **Integración:** es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.

Principios de integración:

1. Integración de personas.
 2. Adecuación de hombres y funciones.
 3. Provisión de elementos administrativos.
 4. Integración de las cosas.
 5. Abastecimiento oportuno.
 6. Delegación y control.
- **Dirección:** es elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercitada a base de decisiones, delegando autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Principios de la dirección:

1. Coordinación de interés.
 2. Vía jerárquica.
 3. Resolución de conflictos.
- **Control:** es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Principios del control:

1. Carácter administrativo del control de los estándares.
2. Carácter medial de control.
3. Principio de excepción.

1.3 DEFINICIÓN DE MANUAL

Instrumento o documento donde se concentran en forma escrita y sistemática las instrucciones, bases o procedimientos, para orientar y ejecutar las actividades.

Según Duhalt Kraus Miguel A⁴., un manual es:

“Un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información y / o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Págs. 55-57.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Según Terry G. R.⁵, un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G⁶. Define al manual como:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Agustín Reyes Ponce⁷ define al manual como libro, carpeta etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.

De acuerdo con las anteriores definiciones nosotras concluimos que un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo mas, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de formas definidas.

⁵ Óp. Cit. Págs. 55-57.

⁶ Óp. Cit. Págs. 55-57.

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas primera parte. Pág. 177



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

1.4 OBJETIVO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO.

Los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Apoyar el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis de trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

1.4.1 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO

➤ POSIBILIDADES

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

➤ LIMITACIONES

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse delicados.

1.5 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS PyME'S

En la práctica se ha podido constatar que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no consideran necesario establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, sin tomar en cuenta que ésta es la única manera de establecer una norma, requisito necesario para una organización adecuada y eficiente.

La época actual se caracteriza por una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones en las cuales se dan las más grandes contradicciones de tipo organizacional, pero también porque la mayor parte del volumen de producción nacional es generado por las pequeñas y medianas empresas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Por esta razón es inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito, debido a que en las organizaciones pequeñas cada año se disipa inútilmente una gran cantidad de riqueza debido a robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, falta de controles o insuficiencia directiva.

Esto nos demuestra que los principios de la teoría administrativa no son válidos para grandes empresas, sino también para las pequeñas y medianas empresas. Es por esto que los principios de la administración son amplios y universales. Su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social.

Podemos concluir que donde existe un organismo es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implanten procedimientos y políticas, todo debe establecerse por escrito y darse a conocer por medio de los manuales administrativos.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

1.6 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES



FIGURA 1.6 Clasificación de los manuales



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

1.6.1 POR SU CONTENIDO

- Manual de historia del organismo: su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Ésto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- Manual de Organización: su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de Políticas: se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Son un medio de expresar las actitudes de las autoridades superiores respecto a las funciones que realiza la entidad a su cargo. En ocasiones incluyen datos históricos de las entidades correspondientes, a manera de antecedentes que permitan al personal comprender con mayor claridad las políticas. Por ejemplo: manual de políticas de Personal.
- Manual de Procedimientos: es una expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

actividad operativa del organismo. Contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la unidad administrativa, incluye los puestos o unidades administrativas que interviene precisando su responsabilidad y participación. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y permite orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- Manual de Contenido Múltiple: en la realidad administrativa, se encuentran manuales que contienen información que corresponde a más de uno de los tipos señalados anteriormente.

La conveniencia de concentrar la información correspondiente a diferentes tipos de manuales puede deberse a diferentes motivos:

- ♣ Que la información correspondiente sea muy breve, por lo cual resulte más económica la concentración de la información en un solo manual.
- ♣ Que se considere que es de más fácil comprensión la presentación de la información en un solo documento.
- ♣ Que la metodología de elaboración del manual implique la presentación de la información en forma unitaria, por ejemplo que presenten políticas junto con procedimientos, o junto con los objetivos, o bien que se presenten las unidades administrativas con sus políticas y procedimientos que le son inherentes.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

1.6.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de:

❖ Manual de Producción:

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (inspección, ingeniería industrial, control de producción) es tan reconocida que en las operaciones de fabricación, los manuales se usan ampliamente.

❖ Manual de Compras:

El proceso de compras debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar y los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

❖ Manual de Ventas:

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

❖ Manual de Finanzas:

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo del dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

❖ Manual de Contabilidad:

Trata de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

❖ Manual de crédito y cobranza:

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esa actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones, entre otros.

❖ Manual de personal:

Abarca una serie de elementos para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los manuales de personal pueden contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, uso de prestaciones, capacitación, etc.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

❖ Generales:

Los que ocupan de dos o más funciones operacionales.

1.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y permite orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

1.7.1 CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual solo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Es importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo.

La sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren la programación de dicho manual. Sin embargo, sencillez y profundidad son dos



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se desciende a cada una de las situaciones del organismo social.

Es mínima la cantidad de información necesaria para identificar los criterios de actuación y los dispositivos de control que identifican las operaciones más complejas.

De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.

A partir de lo explicado anteriormente se puede comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual.

No existe una uniformidad en el contenido de estos manuales, tampoco existe un patrón. Sin embargo hay secciones que aparecen casi siempre en todos ellos, tales como:

a) INTRODUCCIÓN.

- Objetivo del manual.

b) ORGANIGRAMA.

- Interpretación de la estructura básica de la organización, en la cual se explican cosas como: tipo de organización (geográfica, por producto, etc.),



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

amplitud de la centralización o descentralización y relación entre personal de línea y el asesor.

c) GRÁFICAS.

- Diagramas de flujo.

d) ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.

- Descripción narrativa de los procedimientos

e) FORMAS.

- Por lo general rediseñadas y planeadas
- Instructivos de las formas

f) POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN RELACIONADAS CON ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCIÓN, TALES COMO:

- Planeación
- Comunicaciones
- Control
- Desarrollo del personal

La utilización en mayor o menor escala de cada uno de estos elementos, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de la persona que lo elabore.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Algunos manuales dan preferencia al uso de texto (descripción narrativa) sobre los diagramas, las formas, consideran que el lenguaje escrito permite explicar el procedimiento y sobre todo, señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

1.7.2 CÓMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr como:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales.

- Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con facilidad y rapidez. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal.

Un manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

- ¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual ayudará a que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

- Una vez determinados los objetivos del manual, habrá de ponerlos por escrito. Esto ayudará a tener certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimientos hay que recordar que tienen un propósito en común: obtener resultados. El propósito del manual de procedimientos es asegurar que sus usuarios se comporten de manera específica.

Con el establecimiento de los manuales de procedimientos se tiende a dar una fisonomía más definida a la estructura procedimental de una organización, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos.

Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar si consideramos que, los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Son la manifestación concreta de una mentalidad directa orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

1.7.3 ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

➤ Etapas de planeación:

La planeación del estudio permitirá distinguir en las pláticas primarias la cobertura de la planeación del programa, y es aquí donde se determina el enfoque que se dará al manual y el detalle del mismo, y se podrá informar a niveles superiores acerca de los posibles problemas existentes en la elaboración del mismo.

Posteriormente se preparará una descripción de las funciones y actividades que deberá ejecutar el equipo de trabajo, y se estudiara en forma general, las cartas de organización y organismos del área, estudio y localización exacta de los objetivos, el estudio de los trabajos de organización, estudios de los sistemas y procedimientos, ventajas y desventajas en el método que se deberá utilizar.

Dentro de esta fase de planeación se pueden utilizar algunas técnicas como gráfica de Gantt, el método P.E.R.T.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Estas técnicas se enriquecen con el uso del camino crítico (C.P.M), el cual permite estimar el enlace de tiempo y tomar decisiones entre alternativa de menor duración y mayor costo.

Una vez aprobados los trabajos iniciales, se procederá a recoger la información de las áreas que se han de investigar conjuntamente.

➤ Recopilación de datos:

Consiste en recoger información de las unidades administrativas que se han de investigar conjuntamente. Para la recolección de toda la información pertinente, acerca de los procedimientos, nos podemos auxiliar de los siguientes medios:

- **Investigación Documental:** Consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica o escrita, un archivo de la empresa, sobre elementos de los procedimientos de que se trate, por ejemplo descripción de funciones o actividades, organigramas del área, formas impresas, políticas etc.
- **Entrevistas con los Empleados:** Consiste en obtener información de las explicaciones verbales de los empleados, sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta. Esta información es básica, puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo. Los datos pueden recogerse en un papel de trabajo, en forma de grafica analítica (diagrama de flujo), precisando en donde empieza y en donde termina el procedimiento analizado.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Entrevistas con los supervisores o jefes inmediatos: Con el objeto de completar los datos que se omiten en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos o más empleados; llenar algunas que aparezcan en la descripción del procedimiento.
- Observación directa: Tiene como finalidad el completar, confrontar y verificar los estudios que hayan realizado conforme a la investigación documental. El analista observara la ejecución de un procedimiento, a través de todos sus pasos, para conformar, rectificar o completar la información recogida por otros medios.
- Cuestionarios: Consiste en recoger la información por medio de preguntas planeadas, en el área que se ha de investigar, lo ideal es combinar el cuestionario con una entrevista dirigida. Toda información obtenida a través de cuestionarios deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

➤ Análisis de los datos:

El análisis de la información obtenida nos permitirá conocer muchas de las actividades que tiene un determinado puesto dentro del organismo social, sus interacciones, sus grados de autoridad y responsabilidad, siendo aquí donde el análisis nos debe dar a conocer las siguientes características:

- ✓ Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura orgánica del área a que pertenece.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- ✓ Estudiar las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de este con otros.
- ✓ Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- ✓ Análisis de las relaciones que tiene el puesto, con elementos materiales (equipos, materiales y otros).

➤ Disposición de material:

Se recomienda iniciar con un índice de su contenido, para facilitar su consulta. A continuación se coloca la introducción, posteriormente el organigrama correspondiente, después los diagramas de flujo, seguidos por los textos (descripción narrativa) de los procedimientos.

➤ Distribución e implantación:

Una vez editado el manual, la responsabilidad de su distribución debe quedar asignada a la unidad de sistemas y procedimientos, o a un órgano particular (por ejemplo al departamento de servicios administrativos) y deberá llevarse un registro de los poseedores de manuales.

La implantación debe ser lo más acertada posible para poder corregir oportunamente los errores observados durante el proceso de implantación, estar acorde con el caso y necesidades específicas del organismo social.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

➤ Revisión y modificación:

Es necesario observar la dinámica de los manuales revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual y en especial de procedimientos depende de la validez de su información, por tanto es responsabilidad de la unidad de sistemas y procedimientos o de su equivalente mantenerlo al corriente cuando las circunstancias hayan cambiado.

Cuando exista otro procedimiento o método mejor para realizar las operaciones. Por conducto del responsable de la unidad administrativa, propondrá la modificación a la unidad de sistemas y procedimientos, o a su equivalente, encargada de su elaboración.

Es recomendable que cada dos años se deben revisar los manuales, por parte de la unidad de sistemas y procedimientos o su equivalente, encargada de revisarlos para que no pierdan su actualidad.



CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO

DE

PERSONAL

PERSONAL



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

2.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

La función de proporcionar los recursos humanos apropiados es muy importante para el Departamento de Personal, ya que la productividad en las organizaciones depende de la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos.

- Según Sánchez Barriga, el reclutamiento es:

“Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que se dispongan de un gran número de candidatos entre los que puede escoger a los idóneos.”⁸

- Chiavenato lo define como:

“Un conjunto de procedimientos tendentes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”⁹

Para nuestro estudio nos vamos a basar en la definición de Chiavenato ya que nuestro manual no tiene como fin la obtención de candidatos en masa, más bien

⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Personal. Pág. 153

⁹ Óp. Cit. Pág. 150



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

está dedicado a la atracción de candidatos necesarios que tengan la capacidad y habilidad para ocupar las vacantes en la PyME.

2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento tiene como objetivo fundamental instrumentar una serie de procedimientos para atraer a un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Se trata de crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más adecuados.

Es importante tener en cuenta las exigencias cuantitativas y cualitativas del reclutamiento en sí mismo, antes de decidir la fuente y las técnicas de reclutamiento más apropiadas. Hay que atraer candidatos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos; sin embargo no resultarán eficaces las técnicas de reclutamiento en las que solo se atiende al criterio cuantitativo, entendiendo que un correcto proceso de reclutamiento debe diseñarse de forma que sólo se consiga atraer a los candidatos que cumplan las exigencias mínimas asociadas al puesto de trabajo a cubrir.

Las técnicas de reclutamiento deben proporcionar una adecuada segmentación de mercado, de forma que sólo lleguen a la empresa solicitudes de candidatos que no presenten ninguna característica que impida la adecuación al puesto vacante. Hay que evitar aquellos candidatos que no se adecúan a la situación debido a que no llegan al mínimo; es decir, que el puesto le queda grande y por tanto tendrán dificultades para desempeñarse con eficacia, como aquellos otros



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

que exceden de las características exigidas; es decir, que el puesto les queda pequeño y por tanto no estarán motivados a continuar con su buen desempeño dentro de la organización.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos del proceso resulta imprescindible partir de la información proporcionada por la planificación de plantillas y por el análisis de puestos de trabajo.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso intervienen dos factores importantes. Estos son:

- Las fuentes de reclutamiento
- Los medios de reclutamiento

FUENTES DE RECLUTAMIENTO las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se pueden encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las etapas más importantes del proceso de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes en las que se pueden encontrar los candidatos que probablemente reúnan los requisitos establecidos por la organización. Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

- FUENTES INTERNAS Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:
 - La planta de trabajadores de la propia organización.
 - Los contactos con sindicatos de la organización.
 - Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

El que el reclutador utilice fuentes internas de reclutamiento les da a los trabajadores de la organización ciertas ventajas, como la posibilidad de ocupar los puestos vacantes. En estos casos el reclutador somete a los trabajadores de la organización a concursos, promociones y ascensos, lo que permite capacitarlos directamente y a su vez motivarlos al darles la oportunidad de ascender y desarrollarse.

➤ FUENTES EXTERNAS Son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Se considera que son fuentes externas:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades o asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.

➤ MEDIOS DE RECLUTAMIENTO El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios del reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Los medios de comunicación que por lo general se usan para el reclutamiento de recursos humanos son:

- La requisición de personal.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- La solicitud oral y escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.



Figura 2.2 Fases del proceso de Reclutamiento.

2.2.1 Requisitos Previos al Proceso de Reclutamiento

El proceso de Reclutamiento comienza cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir ciertos lineamientos, es decir, políticas donde el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de dotación de personal.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Los requisitos o políticas son los siguientes:

- La requisición al Departamento de Personal
- Políticas de personal
- Análisis de puestos

La Requisición de personal es un documento que contiene datos importantes sobre el puesto: La unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. El departamento solicitante envía la requisición de personal al jefe de departamento de recursos humanos con el propósito de que se le suministre el personal necesario en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas.

Según Mondy R. y Noe R.¹⁰ se define como:

“Un documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente al trabajo el empleado y otros detalles”.

Las requisiciones de personal sirven para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas, es decir, la requisición de personal le indicara al departamento de personal los requisitos que debe cumplir el solicitante de acuerdo con su experiencia y considerando las políticas de personal de la empresa.

Una herramienta en la que se apoya la requisición de personal para llevar a cabo el proceso de búsqueda de personal es el perfil o especificación de puestos.

¹⁰ Ibídem. Página 147.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

La requisición de personal sirve para controlar costos de fuerza de trabajo, porque el administrador responsable de aprobar o desaprobar nuevos puestos tendrá el poder de aumentar, reducir o mantener el número de personal en toda la empresa, o de los departamentos. Puesto que las requisiciones por lo general establecen rangos de salarios y especificaciones para el puesto, capacidades en el poder de aprobación, se traduce en poder para controlar la estructura de salarios y los niveles de capacidades dentro de la empresa.

La política de personal, es una orientación permanente que proporciona guías generales, las cuales deben entregarse por escrito en un lenguaje claro y preciso, para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Por consiguiente, al emplearlas disminuye la probabilidad de que el administrador se equivoque al elegir al candidato.

Las políticas de personal establecen la extrema importancia que concede la dirección superior al contratar personal competente mediante una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, o cualquier otra orientación al respecto.

El análisis y descripción de puestos las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Solo después de que se ha logrado esta comprensión se podrá reducir en forma inteligente el número de aspirantes al puesto.

El contenido de un puesto de trabajo, puede definirse de muchas maneras, siguiendo a Peña Bazttán¹¹ abarca las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo

¹¹ Patricio Jiménez, Daniel. Manual de Recursos Humanos. Página 50.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales.

El análisis y descripción de puestos es una técnica básica, tanto a efectos de planificación de personal, como elemento residual y de referencia a otras herramientas de gestión tales como los perfiles de competencias, evaluación del desempeño, sistemas de retribución, formación, etc., ésta es la razón por la cual consideramos que un estudio detenido de esta técnica es imprescindible para una correcta comprensión de la organización.

El análisis de puesto nos permite determinar:

- Qué actividades incluye un puesto
- Qué requisitos debe reunir el individuo para ser contratado

A los efectos prácticos que nos interesan para nuestro estudio, hemos de distinguir entre lo que es una descripción y el análisis de puesto:

- La descripción define el trabajo en términos de su contenido y alcance. Supone elaborar de forma estructurada un listado de responsabilidades, las relaciones jerárquicas que le condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc; es un producto del análisis del puesto de trabajo.
- El análisis de puestos es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto. El análisis por tanto, proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizarán para



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

desarrollar la descripción del puesto, por ello el análisis debe permitirnos saber:

- El valor del puesto (en términos de misión y visión de la empresa).
- Los objetivos del puesto
- Las tareas y funciones del puesto
- Los métodos de trabajo, los medios de los que se dispone y las normas que ha de seguir el ocupante
- Las decisiones que debe tomar el candidato
- Las dificultades y exigencias de la tareas
- Las relaciones internas y externas
- Niveles de conocimientos, habilidades, experiencia, etc.

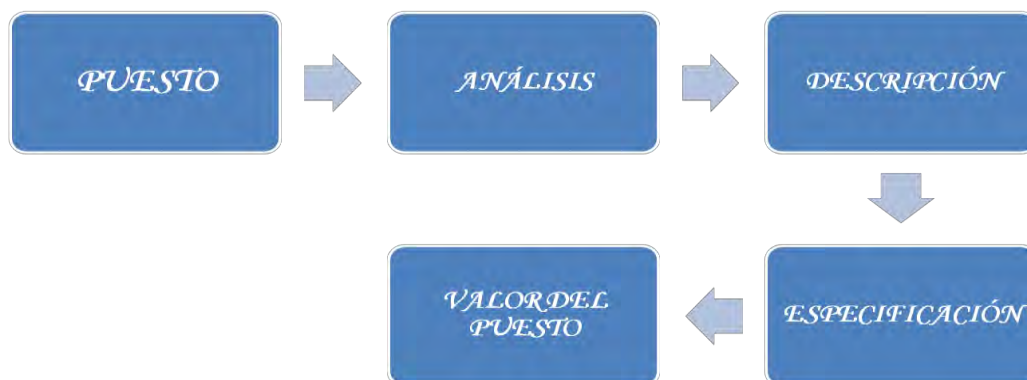


Figura 2.3 Planificación y requerimientos del puesto de trabajo.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO: Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO: Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejadas sus funciones, nivel de actuación, responsabilidades, formación, experiencia, etc.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: Se insertan en la descripción del puesto. Son los requisitos y calificaciones que hacen referencia a un determinado contexto y entorno, evidencian los problemas específicos que caracterizan a la organización.

VALORACIÓN DEL PUESTO: Valor relativo del puesto en la organización.

Cada puesto de trabajo debe tener una descripción por escrito, corta y exacta, ya que las descripciones introducen claridad en el proceso organizativo, regulan las responsabilidades y evitan el trabajo por duplicado. Un buen conocimiento del puesto, permitirá proponer decisiones posteriores para optimizar el rendimiento, la satisfacción, la seguridad y la comodidad del trabajador en ese puesto de trabajo.

El diseño de los puestos de trabajo debe contribuir no solo a la eficacia individual sino a la del grupo y a la de la organización en su conjunto.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL



Figura 2.4 Descripción de puestos de trabajo.

- Simplificación del trabajo: Tendencia a la racionalización del trabajo, haciendo uso de la descomposición del mismo hasta llegar a las tareas o actividades más simples. Su gran inconveniente y crítica, reside en que la excesiva especialización horizontal y vertical, lo que puede inducir a modelos propios de la organización científica del trabajo.
- Ampliación y Adaptación del trabajo: Consiste en ampliar y adaptar el puesto a las obligaciones que contempla el sistema en el que se desenvuelve. Este proceso incide en la diversificación horizontal del puesto y propicia la innovación de las estructuras.
- Rotación del Puesto de Trabajo: Consiste en proceder a realizar cambios horizontales entre trabajadores especializados, lo cual evitara caer en una rutina y el acomodamiento.
- Enriquecimiento del Puesto de Trabajo: Trata de hacer el trabajo mas motivador.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

2.3 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo
- Reclutamiento Mixto

2.3.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

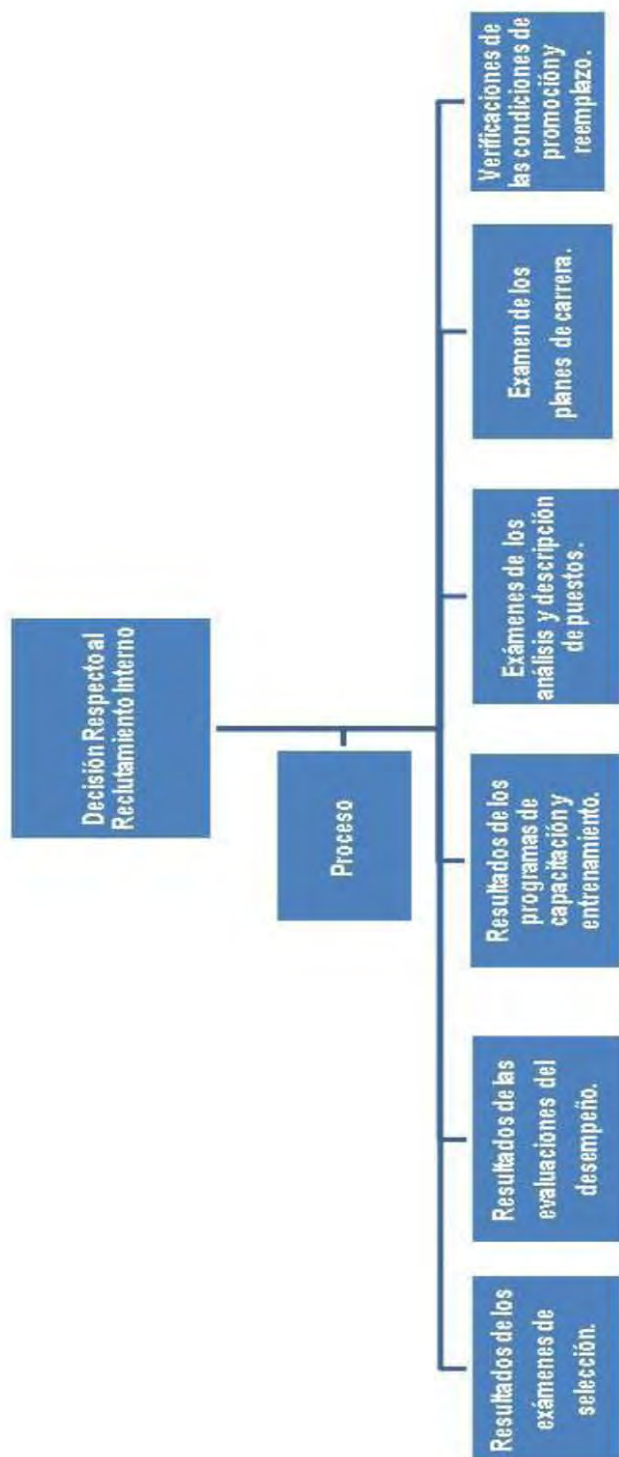


Figura 2.3.1 Datos básicos para el Reclutamiento Interno.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el Departamento de Reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b) Resultados en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

✓ **VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.**

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interno de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económica; evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costo de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- Es más rápido; evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración ni de inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados; éstos se vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

en su personal, la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el persona, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

✓ **DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.**

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “Principio de Peter”¹²: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Ésto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

2.3.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo es la fuente alternativa para atraer candidatos hacia la empresa, candidatos que se encuentran en el mercado laboral de referencia.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando hay una vacante la organización, trata de cubrirla con

¹² González, Martín; Olivares Socorro. Administración de Recursos Humanos. Página 159.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

personas extrañas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y pueden involucrar distintas técnicas de reclutamiento.

✓ TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de Recursos Humanos más adecuadas.



FIGURA 2.4.1 Técnicas de reclutamiento externo.

- Outsourcing: procedimiento alternativo por el cual la empresa puede ser suministrada por otra de los recursos humanos necesarios.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Un recurso muy utilizado por las empresas actuales, el cual consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

- Consulta de los archivos de candidatos: de los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivados en el Departamento de Reclutamiento.

El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad.

- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa: Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido, ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. la recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: Es un sistema de bajo costo pero el rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores , como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales: Esta técnica tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve mas como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades: Con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre que hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales.
- Convenio con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua: En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades: Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Anuncios en periódicos y revistas: El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, por que se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretenda emplear.

- Agencias de colocación o empleo: Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien esta recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

- Reclutamiento en línea (online): La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplica día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. La internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. en el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos.

El currículum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- Programas de capacitación (training): Algunas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año.

El número de candidatos (trainers) varía de acuerdo con las necesidades futuras de las organizaciones.

Las organizaciones emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo.

En general, entre mayor sea la limitación de tiempo; es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

✓ **VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.**

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización, y una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada mediante al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros.

Ésta es la razón por la que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

✓ **DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno, el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas mas adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación la liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tienen manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa con su personal.

- Generalmente afecta la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

2.3.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

En la práctica, la empresa no hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, éste otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer un desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos a la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

2.4 LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO

Las limitaciones del reclutamiento son impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo. Las limitaciones pueden variar de una situación a otra, las más comunes son:

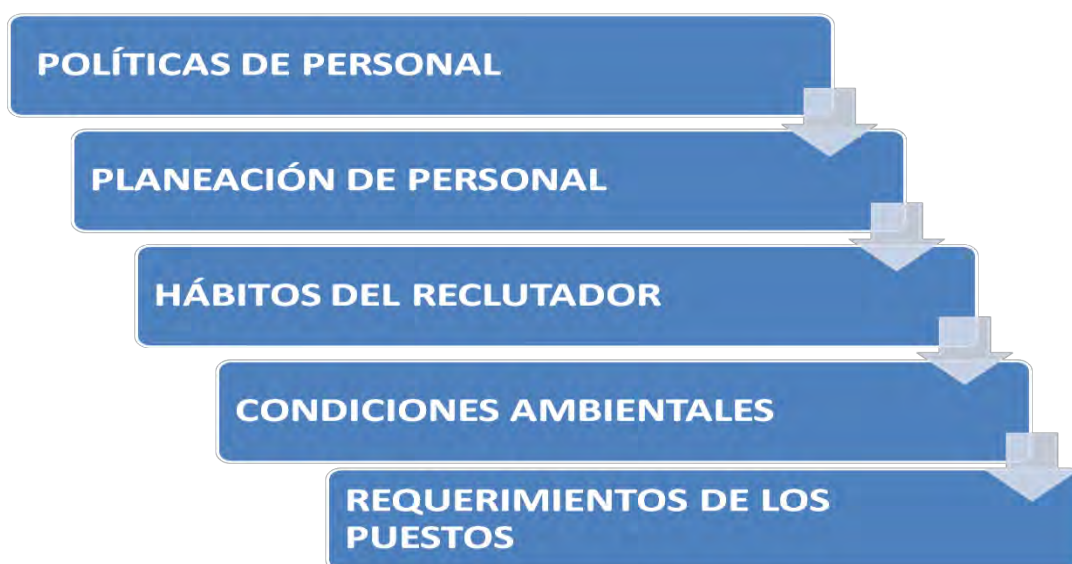


FIGURA 2.1 Limitaciones del Reclutamiento.

POLÍTICAS DE PERSONAL Éstas son importantes limitantes que tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otras condiciones que no están relacionados con el reclutamiento. Algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento son las siguientes:



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Políticas de ascensos
- Políticas de posición de empleo
- Políticas de remuneración
- Políticas de contratación

PLANEACIÓN DE PERSONAL Es otra limitación que debe ser considerada por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores por que resume las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

HÁBITOS DEL RECLUTADOR el éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los hábitos también pueden provocar que los reclutadores repitan errores del pasado o elijan las opciones menos eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa deben cuidarse de los hábitos, que pueden convertirse en limitaciones autoimpuestas.

CONDICIONES AMBIENTALES Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Entre estas condiciones se incluyen los cambios en el mercado de trabajo y en la tecnología, así como los desafíos económicos, demográficos, culturales y gubernamentales.

A medida que cambia la economía, cambian las ventas y los anuncios de búsqueda de empleados, y los reclutadores deben adecuar sus esfuerzos a las nuevas circunstancias.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

REQUISITOS DE PUESTOS los requisitos de cada puesto también constituyen una restricción. Por ejemplo cuando, con base en el análisis de puestos, el jefe del departamento que tiene el puesto vacante especifica en la requisición de personal que se debe contratar a trabajadores muy especializados. La requisición es muy útil, además, porque al revelar las características específicas del puesto y los solicitantes, le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar candidatos, dadas las limitaciones con las que debe trabajar.



CAPÍTULO 3

SELECCIÓN

DE

PERSONAL



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

3.1 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN

Según Sánchez Barriga¹³ la selección es:

Un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Para Werther. Y Keith D¹⁴., la selección consiste en:

Una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

El proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y las necesidades de la organización de cubrir puestos vacantes con el personal idóneo.

En muchos departamentos de personal, cuando la empresa es mediana, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de función de empleo. En empresas grandes estas funciones se separan y se asigna un responsable para cada función.

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Página 153.

¹⁴ Óp. Cit. Página 153.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Con la selección de personal la empresa intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación de las personas al puesto.
- La eficiencia de las personas en el puesto.

Todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene de análisis y especificaciones del puesto vacante. Las exigencias de selección se apoyan en las especificaciones del puesto, con las cuales se busca que el reclutador sea más objetivo y preciso al seleccionar a la persona que lo ocupará.

3.2 LIMITACIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El encargado de realizar el proceso de selección debe ser sensible a las limitaciones de éste. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio externo. Para elegir al mejor candidato los seleccionadores deben tomar en cuenta:

- Los requerimientos de la organización.
- Las normas éticas.
- La oferta de trabajo.

Requerimiento de la Organización: El proceso de selección es un medio que le permite a la empresa contratar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

luego, la empresa impone restricciones a la selección tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

Normas Éticas: Como los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas son influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos con agencias de colocación y los sobornos son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas en selección de personal.

Oferta de Trabajo: Es necesario tener un grupo y apropiado de personas de entre las cuales se pueda escoger a los candidatos adecuados. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con salarios bajos y los puestos muy especializados son ejemplo de puestos que limitan el número de candidatos.

Una razón de selección es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1:25, una pequeña es de 1:2. Una razón de selección baja significa que hay pocos aspirantes entre los cuales se puede escoger. Además, en muchos casos una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad. La razón se calcula como sigue:

Razón de Selección = Cantidad de Candidatos Contratados / Cantidad total de Solicitantes.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

3.3 PROCESO DE SELECCIÓN

Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de Recursos Humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal; si este proceso se realiza de manera inadecuada, se desperdiciarían los esfuerzos anteriores. Una mala selección de personal provoca que el Departamento de Personal no alcance sus objetivos.

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección para captar nuevo personal. En este proceso intervienen tres elementos.

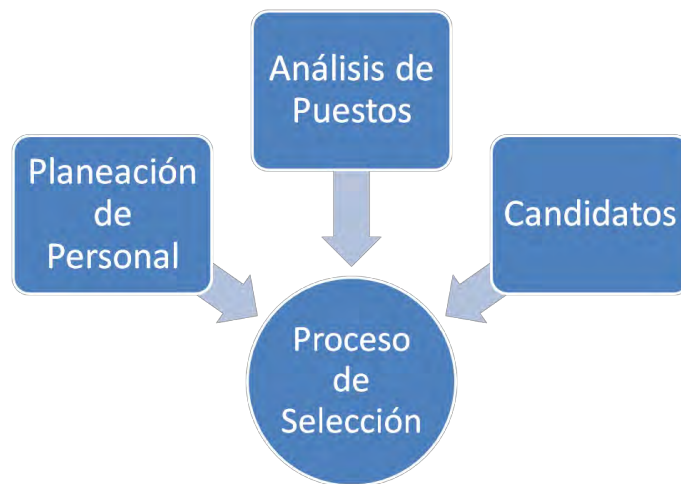


Figura 3.3 Proceso de Selección.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

La planeación de personal indica a los gerentes de personal qué vacantes pueden presentarse. Los planes permiten que la selección se realice de manera lógica y eficaz. La información para el análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y las normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente, se requieren candidatos para que el gerente de personal tenga un grupo de aspirantes entre los cuales escoger.

Estas tres variables determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección. Si se cuenta con información de planeación de recursos humanos, se realiza un análisis de puestos y se dispone de candidatos de gran calidad, se realizará un adecuado proceso de selección.

El proceso de selección funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- a) Selección con un único acto para decidir: Es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión: Se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- c) secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.
- d) Selección secuencial de tres actos de decisión: Es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- e) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: En este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información sería preferible aplicar toda la batería de test a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO

La información sobre el puesto vacante se puede obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. Requisición de personal: Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
4. Análisis de puestos en el mercado: Cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes lo desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el Departamento de Selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesigráfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el Departamento de Selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La ficha profesigráfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE LA SELECCIÓN

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- a) Entrevistas de selección: Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc.

En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan; por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican diferentes estímulos para verificar sus reacciones y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

DIFERENCIA ENTRE ENTREVISTA DE FILTRO Y ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en la técnica de reclutamiento.

La entrevista de filtro es rápida y superficial, y sirve para separar los candidatos que continuaran con el proceso de selección, de los candidatos que no presenten



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el Departamento de Reclutamiento o por el gerente y su equipo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

- ♣ Capacitar a los entrevistadores: El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe conservar los aspectos siguientes:
 - Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
 - Evitar preguntas capciosas.
 - Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
 - Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
 - Evitar emitir opiniones personales.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.
 - Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.
 - Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.
- ♣ Construcción del proceso de la entrevista: De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:
- Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.

- Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (check-list) de asuntos que tienen que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
- Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuestas o de información requerida.
- Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se le denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista.

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- ✓ El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- ✓ Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
- ✓ La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- ✓ La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

2. Ambiente.

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- Físico: El lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en un desarrollo.
- Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

3. Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico.

El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones.

Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- Contenido de la entrevista: Constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal; es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación personal.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

El entrevistador debe considerar ambos aspectos en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

4. Cierre de la entrevista.

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; así mismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del candidato.

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones debe anotar los detalles. Si utilizo alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario a hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PRUEBAS O EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, para la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

- ✓ Clasificación de acuerdo con la manera en que se aplican las pruebas.
 - Orales: Son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener respuestas también verbales específicas.
 - Escritas: Son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
 - Realización: Son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.
- ✓ Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Pruebas generales: Son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
 - Pruebas específicas: Son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.
- ✓ Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas.
- Pruebas tradicionales: Son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero solo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utilizan mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
 - Pruebas objetivas: Son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos.
 - Pruebas mixtas: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

TESTS PSICOLÓGICOS

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.

Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

De acuerdo a la teoría multifactorial de Thurstone, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

- ❖ Factor V o comprensión verbal. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- ❖ Factor W o facilidad de palabra (word fluency). Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
- ❖ Factor N o factor numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos.
- ❖ Factor S o de relaciones espaciales. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.
- ❖ Factor M o memoria de asociación. Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.
- ❖ Factor P o rapidez de percepción. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etc.)
- ❖ Factor R o de razonamiento. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Los tests psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas:



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- Validez: Es la capacidad que tiene el test de pronósticos correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
- Precisión: Es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos.

TEST DE PERSONALIDAD

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (expresión corporal) y los llamados tests proyectivos (proyección de la personalidad).

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume el papel y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena.

Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

3.4 OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal es fundamental para el éxito de la administración de recursos humanos e incluso para el de la organización.

Los objetivos del proceso de selección de personal son los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Al lograr estos objetivos disminuye la rotación de personal de la empresa, se reduce el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, a la vez que aumenta la satisfacción en su trabajo.

El proceso de selección consta de una serie de etapas que los candidatos deben superar. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. En ocasiones el proceso es simple y eficaz, por ejemplo cuando se escoge a empleados de la misma organización para cubrir las vacantes, pero en otras es complejo y costoso. El mejor método a usar en cada situación depende de los costos directos e indirectos.

Para considerar tanto los factores relacionados con las tareas como los ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal realiza un proceso de etapas consecutivas:

- **Recepción de solicitantes:** La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial es importante, porque influirá en la opinión de la empresa que se formen candidatos.
- **Entrevista preliminar:** Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- **Revisión de solicitudes:** Éstas son las hojas de datos personales, en las que se anotan los antecedentes laborales, escolares y de otros tipos, los cuales le permiten al reclutador conocer las características, habilidades y rendimiento del candidato. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.
- **Pruebas de empleo:** En esta etapa se aplican pruebas que le permiten al reclutador obtener información relativamente objetiva, la cual pueden comparar con la de otros candidatos y la de los trabajadores actuales.
- **Entrevista:** En esta etapa se aplican entrevistas para eliminar a los solicitantes ineptos o menos adecuados que han pasado la fase preliminar de selección. Por lo general estas entrevistas son manejadas por un especialista y suelen ser exploratorias. También le permiten al reclutador explicar en qué consiste el trabajo y sus requisitos, y aclarar las dudas del candidato en cuanto al puesto y la organización.
- **Investigación de la historia anterior:** Durante esta etapa se suele hacer una investigación para evaluar al candidato de manera más objetiva. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección.

La verificación de datos abarca tres categorías de referencia: las personales, las académicas y las de empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias depende del nivel jerárquico del



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

puesto vacante. Los empleados anteriores son la fuente de referencias más utilizada porque son las que pueden dar la información más objetiva.

- Selección preliminar en el departamento de personal: En esta etapa se realiza la selección preliminar con base en toda la información aportada por las pruebas de empleo y la verificación de referencias obtenida en las etapas anteriores.
- Selección final por el supervisor: En esta etapa se acostumbra que el jefe del departamento que tiene el o los puestos vacantes entreviste a los candidatos que el departamento de recursos humanos seleccionó en forma preliminar. Los jefes o supervisores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Sin importar si es el jefe o el Departamento de Personal quien toma la decisión final, esto marca el fin del proceso de selección.



CAPÍTULO 4

CLASIFICACIÓN DE

LAS EMPRESAS



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

4.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

El ser humano se ha agrupado desde los tiempos antiguos con el fin de obtener su supervivencia y calidad de vida, trabajar en conjunto, para lograr cubrir las debilidades de uno con las fortalezas de otro y viceversa, es evidente que lo que no logra una persona, dos lo harán posible, y lo que no pueden dos personas, tres lo pueden hacer mejor.

➤ Andrea Zerilli:

“Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre distintos elementos que constituyen.”¹⁵

➤ Chester Burnard:

“Es un sistema de actividades humanas cooperativas.”¹⁶

➤ Edgar H. Schein:

“La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división, de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.¹⁷

➤ De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir, que una empresa es una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación

¹⁵ L. Gibson, James. La Organización, comportamiento, estructura y procesos. Pág.4.

¹⁶ Álvarez, Felipe. Teoría de Las Organizaciones. Págs.51 y 52.

¹⁷ Rodríguez Chávez, Celia. Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones. Pág.13.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Las empresas, al igual que las personas, son diferentes únicas, al analizar organizaciones que han tenido mas éxito que otras, "Shein describe estas características como en común:

1. La empresa debe concebirse como un **sistema abierto**, en interacción constante con su medio ambiente, del cual importa materias primas, gente, energía e información, para convertir estos insumos o transformarlos en bienes y servicios que serán exportados al medio ambiente.
2. La empresa debe concebirse como un **sistema con múltiples propósitos o funciones** los cuales implican varias interacciones de esta y su medio ambiente. Muchas actividades de los subsistemas, dentro de la organización no podrán comprenderse sin tener en cuenta estas innumerables funciones e interacciones.
3. La empresa consiste en muchos **subsistemas de mutua interacción dinámica**; en lugar de analizar los fenómenos organizacionales en términos de conducta individual, se está



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

haciendo cada vez más importante analizar el comportamiento de dichos subsistemas.

4. Dado que los **subsistemas son mutuamente dependientes**, los cambios en cualquiera de ellos afectaran el comportamiento de los demás.
5. La empresa **existe en un medio ambiente dinámico**, el cual consta a su vez de subsistemas, algunos mayores y algunos menores que la misma organización.
6. Las relaciones entre la empresa y su medio ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.”¹⁸

¹⁸ Ibídem; Pág.13.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas tienen muchas diferencias entre sí, dando paso a la gran diversidad de tipos de empresas, para poder estudiar y conocer a las organizaciones, es necesario elaborar clasificaciones que faciliten el estudio y mejora de las entidades sociales, que se encargan de facilitar la obtención de satisfactores para las diversas necesidades de la vida diaria.

Una clasificación es un ordenamiento de muchas dimensiones, ya que las empresas, son complejas y de diversas características, cualquiera de las cuales puede ser utilizada como un criterio para agruparlas de una forma u otra.

Algunos autores señalan que “existen tres términos para desarrollar una clasificación, estos términos se conocen como: taxonomía, tipología y clasificación de las organizaciones”¹⁹

Podemos clasificar las organizaciones teniendo en consideración:

- ❖ Según su Actividad o Giro
- ❖ Según su Ciclo Económico
- ❖ Según su Origen de Capital
- ❖ Según su Régimen Jurídico
- ❖ Según su Tamaño

¹⁹ Hall, Richard. Organización, estructura y proceso. Pág.38.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

4.3.1 SEGÚN SU ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

INDUSTRIALES:

- ✓ Esta clase de empresa se dedica a la producción de bienes materiales, por vía de la extracción y/o transformación de materias primas, estas pueden ser:
 - ♣ **Extractivas:** Son las que explotan los recursos materiales, Ejemplo: Empresas mineras, madereras, pesqueras, petroleras etc.
 - Recursos Renovables.
 - Recursos No Renovables.
 - ♣ **Transformación:** Transforman materias primas en bienes o productos terminados, esta se divide en dos ramas:
 - Producción de Bienes de consumo final.
 - Producción de Bienes que forman parte de otro producto.

COMERCIALES:

- ✓ Las empresas que se dedican a la Compra-Venta de productos; es decir, que fungen como intermediarios entre los productores y clientes, estas empresas se pueden dividir en:
 - ♣ **Mayoristas:** Realizan ventas a gran escala, frecuentemente a minoristas.
 - ♣ **Minoristas:** También llamados detallistas, se dedican a la venta a menudeo, casi siempre a consumidores finales



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

SERVICIOS:

✓ Pueden o no tener fin de lucro, pero estas empresas buscan brindar un servicio de calidad a la comunidad, se puede clasificar en:

- ♣ Transporte.
- ♣ Turismo.
- ♣ Instituciones Financieras.
- ♣ Educación.
- ♣ Salud.
- ♣ Asesorías.
- ♣ Publicidad.
- ♣ Fianzas y Seguros.

4.3.2 SEGÚN SU CICLO ECONÓMICO

Bajo este criterio las empresas pueden ser:

NUEVAS:

- ✓ Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

NECESARIAS:



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- ✓ Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

BÁSICAS:

- ✓ Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

SEMIBÁSICAS:

- ✓ Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

SECUNDARIAS:

- ✓ La producción de estas organizaciones se basa en artículos o bienes que no cubren necesidades inmediatas.”²⁰

²⁰ Münch, Lourdes; García, José. Fundamentos de Administración. Pág.49



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

4.3.3 SEGÚN SU ORIGEN DE CAPITAL

Las empresas también se pueden clasificar según sea el origen de su capital, dando por resultado:

PÚBLICAS:

- ✓ Son empresas que tienen como fin satisfacer necesidades sociales, y su capital pertenece y proviene del estado.

PRIVADAS:

- ✓ Tienen como finalidad obtener un beneficio (lucrativo) en un futuro, su capital es por inversionistas y/o accionistas privados, en base a esto nos lleva a una subdivisión:
- ♣ **Capital Nacional:** Los inversionistas y/o accionistas son gente que aportan dentro de su país. para la empresa, que operara en el mismo país.
- ♣ **Capital Trasnacional:** Son empresas que su capital proviene del extranjero, por lo que las aportaciones de los accionistas y/o inversionistas, provienen de uno o más países diferentes, al país donde operara la empresa.
- ♣ **Capital de Coparticipación:** Son empresas cuyo capital viene en parte del extranjero y otra parte nacional.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

MIXTAS:

- ✓ Se refiere a aquellas empresas que están constituidas por un capital dividido en una parte de origen privado, y la otra de origen público.

4.3.4 SEGÚN SU RÉGIMEN JURÍDICO

Por su régimen jurídico las más comunes son:

- ❖ Reconocidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles “según su artículo 1.

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO:

- ✓ Regulado en la L.G.S.M. capítulo II (en los artículos 25 al 50, inclusive se establece la reglamentación y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma), es aquella Sociedad que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes. El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

la misma razón social si el nombre del socio que se separe apareciere en la razón social deberá agregarse a ésta la palabra “sucesores”. Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse a otros nuevos; podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus herederos.

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE:

- ✓ Regulado en la L.G.S.M. capítulo III (en los artículos 51 al 57, inclusive se establece la reglamentalización y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma). Sociedad en Comandita Simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”. Cualquier persona, ya sea socio comanditario o extraño a la sociedad, que haga figurar su nombre en la razón social, quedará sujeto a la responsabilidad de los comanditados. En esta misma responsabilidad incurrirán los comanditarios cuando se omita la expresión “Sociedad en Comandita” o su abreviatura. El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con el carácter de apoderados de los administradores. El socio comanditario quedará obligado solidariamente para con los terceros por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:

- ✓ Regulado en la L.G.S.M. capítulo IV (en los artículos 58 al 86, inclusive se establece la reglamentalización y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma). Sociedad de Responsabilidad Limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador. Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.”. Cualquiera persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones. Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios. El capital social nunca será inferior a tres millones de pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad.

SOCIEDAD ANÓNIMA:

- ✓ Regulado en la L.G.S.M. capítulo V (en los artículos 87 al 206, inclusive se establece la reglamentalización y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma). Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES:

- ✓ Regulado en la L.G.S.M. capítulo VI (en los artículos 207 al 211, inclusive se establece la reglamentalización y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma) se define como la sociedad que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. La sociedad en comandita por acciones se registrará por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo lo dispuesto en los artículos siguientes. El capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios. Se agregarán las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.

SOCIEDAD COOPERATIVA:

- ✓ El artículo 212 capítulo VII de la L.G.S.M. indica que se registrarán por su legislación especial²¹, que es la Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual en su “artículo 2 define la Sociedad Cooperativa como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua,

²¹ Ley General de Sociedades Mercantiles. 2013. Artículo 212 Cap. 7.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”²².

❖ Reguladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas “Según del artículo 30 al 32 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, existen dos categorías de cooperativas

I. Ordinarias, las que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.

II. Participación estatal, las que se asocien con autoridades federales, estatales o municipales, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional.

❖ El artículo 21 de la Ley General de Sociedades Cooperativas existen las siguientes clases.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE CONSUMIDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS:

✓ Según los artículos 22 a 26 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, son sociedades cooperativas de consumidores, aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción, podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases

²² Ley General de Sociedades Cooperativas. 2013. Artículo 2.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

constitutivas. Los excedentes en las Sociedades Cooperativas de Consumidores que reporten los balances anuales, se distribuirán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen efectuado durante el año fiscal. Las Sociedades Cooperativas de Consumidores podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación o la obtención de vivienda.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE BIENES Y/O SERVICIOS:

- ✓ Según los artículos 27 a 29 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, son Sociedades Cooperativas de Productores, aquellas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta ley. Los rendimientos anuales que reporten los balances de las Sociedades Cooperativas de Productores, se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar.

SOCIEDAD COOPERATIVA DE AHORRO Y PRÉSTAMO:

- ✓ Según el artículo 33 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, son todas aquellas que tengan como fin el ahorro o préstamo, estarán sujetas a esta ley y a la Ley de Ahorro y Préstamo.”²³

²³ Ley General de Sociedades Cooperativas 2013. Artículo 33.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- ❖ Reguladas en la Ley del Mercado de Valores

CAPITAL VARIABLE:

- ✓ “Las sociedades de capital variable serán susceptibles de aumento de capital por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. Estas sociedades se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras “de capital variable (de C.V.)”, todo lo referente a capital variable está regido en el capítulo XIII de la L.G.S.M. que comprende del artículo 213 al 221(artículo 218 derogado).”²⁴

- ❖ Reguladas en la Ley de Sociedades de Inversión

SOCIEDAD DE INVERSIÓN:

- ✓ “Según el artículo 5 de la Ley de Sociedades de Inversión, las sociedades de inversión tendrán por objeto, la adquisición y venta de activos. Los activos son acciones representativas de su capital social entre el público inversionista. Todo lo referente a Sociedades Inversión está regulado por la Ley de Sociedades de Inversión, además que la ley del mercado de valores, la legislación mercantil, los usos bursátiles y mercantiles, y la legislación del orden común, serán supletorios de dicha ley en el orden citado.”²⁵

²⁴ Ley General de Sociedades Mercantiles 2013. Artículo 213-221 (Artículo 218 derogado).

²⁵ Ley de Sociedades de Inversión. 2013. Artículo 5.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

4.3.5 SEGÚN SU TAMAÑO

- ✓ Para poder clasificar las Organizaciones, bajo este criterio en México, es necesario tomar en cuenta los criterios de:

- ♣ Sector (giro).
- ♣ Cantidad de Personal.
- ♣ Cantidad de Ventas.

“La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa será determinado de la siguiente manera:

Estratificaciones				
Tamaño de la empresa	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Comercio	Hasta 10	hasta \$4	4.6
	Servicio	Hasta 10	hasta \$4	4.6
	Industria	Hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	93
	Servicio	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
	Industria	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a 250	235
	Servicio	De 51 a 100	De \$100.01 a 250	235
	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a 250	250
Gran	Comercio	Mas de 100	De 250.01 en adelante	Mas de 250
	Servicio	Mas de 100	De 250.01 en adelante	Mas de 250
	Industria	Mas de 250	De 250.01 en adelante	Mas de 250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.”²⁶

²⁶ Diario Oficial de la Federación <http://www.diariooficial.gob.mx/>



CAPÍTULO 5

CASO

PRÁCTICO



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

CASO PRÁCTICO

Como último punto de esta investigación, en el presente capítulo, se analizará una PyME del Estado de México con razón social “Aligerantes de Poliestireno S.A. de C.V.”, que se ve afectada económicamente y legalmente debido a la mala selección de su personal, provocando rotación de personal.

Después de haber revisado la información recopilada a lo largo de este trabajo nos damos cuenta que sus problemas radican, desde un inadecuado reclutamiento por parte del área administrativa de la PyME, y como una estrategia de solución se les hace una propuesta de un manual de reclutamiento y selección que tendrá como finalidad eliminar las deficiencias por parte del personal operativo.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

5.1 ANTECEDENTES “ALIGERANTES DE POLIESTIRENO S.A de C.V”





LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Aligerantes de Poliestireno es S.A. de C.V. es una empresa constituida recientemente como tal, cuentan con personal altamente capacitado con más de 20 años de experiencia en el ramo de las losas prefabricadas.

En Aligerantes de Poliestireno, S.A. de C.V. se pre-expande el poliestireno para elaborar diferentes productos que manejan, los cuales son:

- ☐ Bovedillas
- ☐ Placas Casetones, Molduras
- ☐ Viguetas (pretensazas y de alma abierta)

En esta empresa se pueden encontrar productos de calidad, simplicidad y economía; además de contar con personal capacitado para proporcionarle asesoría en sus proyectos, como pueden ser:

- Casa habitación
- Proyectos a desarrollar (hospitales, escuelas, oficinas, etc.)

El sistema de losa a base de vigueta y bovedilla está constituido por elementos portantes conocidos como viguetas y elementos de relleno o bovedillas ; además de una losa superior (capa) de concreto formado con el concreto vertido en obra y armaduras (malla, refuerzo con varillas, etc.) destinado a repartir las distintas cargas aplicadas sobre el sistema y otras funciones adicionales que le son requeridas (como diafragma, arriostramiento, trabajo de sección compuesta, etc.) hay un ahorro considerable en cimbra en comparación con la losa maciza, ya que solo se requiere puntuales provisionales a cada 3 mts.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

Así mismo este sistema de losa resulta más económico, rápido y fácil que la losa maciza.

- **VISIÓN**

Ser la mejor empresa en su género, en toda la región, generando los mejores productos a los mejores precios.

- **MISIÓN**

La misión de Aligerantes de Poliestireno, es satisfacer las necesidades de construcción de sus clientes, creando valor al propietario y empleados, consolidándose como una empresa más eficiente y rentable.

- **OBJETIVOS**

- ✓ Generación de empleos, dentro del municipio de Apaxco.
- ✓ Desarrollo integral e individual de los empleados.
- ✓ Ser la empresa más sólida de la región.
- ✓ Estar siempre a la vanguardia en tecnología y calidad.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

5.1.1 PRODUCTOS

Losas Prefabricadas

- Una variante de este sistema de losa es el constituido por vigueta y módulos recuperables de fibra de vidrio (sustituyendo las bovedillas) el cual le da a la losa un acabado de media cana.

Tiene las mismas características técnicas de la losa de vigueta y bovedilla.

Imágenes		
Sistema de losa a base de vigueta pretensada y módulos de fibra de vidrio	Sistema de losa a base de vigueta pretensada y bovedilla de cemento-arena	Sistema de losa a base de vigueta pretensada y bovedilla de poliestireno



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Vi Comprimido

- ☐ Se utiliza para bardas, casas habitación, naves industriales, etc.
- ☐ Alcanza una resistencia desde 40 kg/cm^2 , dependiendo del modulo.
- ☐ El peso por pieza varía según el block y va desde 10 a 14 kg.
- ☐ Por su tamaño tiene un mayor rendimiento en la colocación, dicho rendimiento es de 12.5 piezas por m^2 .
- ☐ En colores manejan: gris natural y sobre pedido cualquier otro.

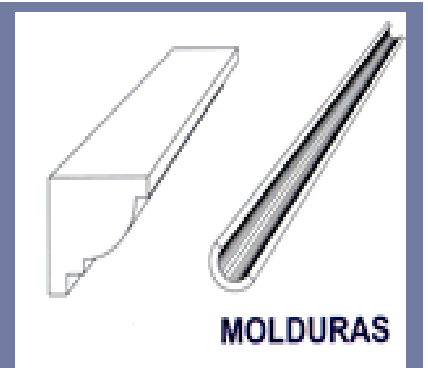
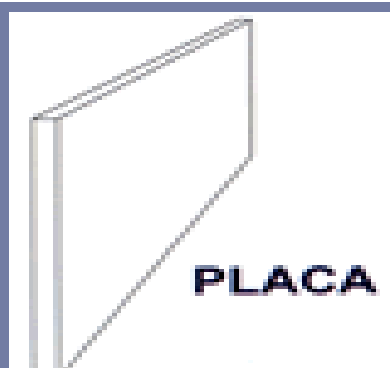
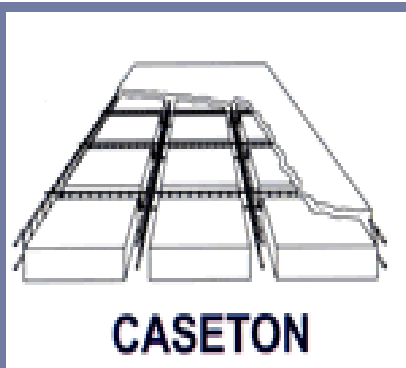
	Imágenes	
BLOCK HUECO BLOCK 10 x 20 x 40 Cms.	BLOCK HUECO BLOCK 12 x 20 x 40 Cms.	BLOCK HUECO BLOCK 15 x 20 x 40 Cms.
BLOCK MACIZO BLOCK 12 x 20 x 40 Cms.		Block Multiporoso BLOCK 12 x 20 x 40 Cms.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

Poliestireno

La Espuma de Poliestireno (EPS) es una gran alternativa dentro de los sistemas constructivos por su ligereza y facilidad de manejo, puede utilizarse como aligerantes en losas, aislante térmico y acústico, plafones, muros y juntas constructivas, además de molduras para fachadas arquitectónicas.





LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

5.2 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES



Figura 5.2 Distribución de funciones



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

5.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

PROPIETARIO: Representa a la empresa, vigila y coordina todas las áreas para el buen funcionamiento, soluciona problemas que se presentan, en coordinación con los titulares de las demás áreas.

ADMINISTRACIÓN: Control de la información que se genera en la semana por la producción y venta de poliestireno para la construcción, control de la producción en planta, compra de insumos y venta del producto terminado e información financiera para el proceso de la contabilidad.

PRODUCCIÓN: Se encarga de recibir y analizar la materia prima. También de transformar y controlar la calidad del poliestireno en coordinación y los obreros que son los que hacen el trabajo físico.

VENTAS: Se encarga de buscar nuevos clientes y levantamiento de pedidos, apoyan a la compra de insumos.

LOGÍSTICA: Repartición del poliestireno a los diferentes clientes fuera de la planta.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

5.3 FLUJO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

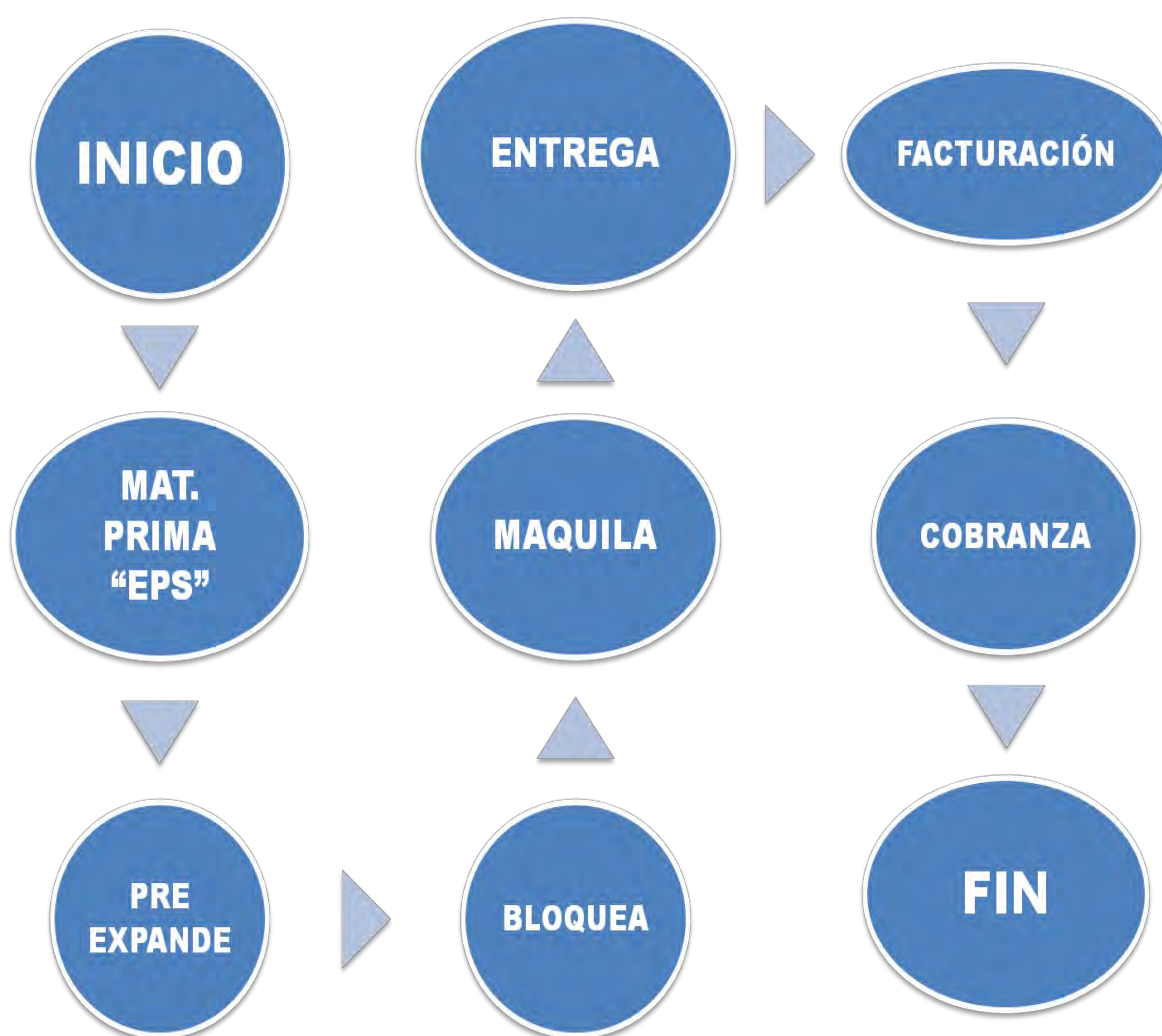


Figura 5.3 Flujo de elaboración del producto



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

5.4 DETERMINACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Dentro de la PyME pudimos observar que sus principales problemas se dan a nivel operativo los cuales son los siguientes:

- Problemas de tipo legal; causados por el personal operativo,
- Rotación de personal, debido al mal reclutamiento y selección que se da en la PyME.
- Se generan gastos que no corresponden al giro de la PyME, un ejemplo de esto son los pagos de multas o infracciones causados por los repartidores, ya que violan las reglas de tránsito,
- El mantenimiento de la maquinaria se da únicamente cuando presentan alguna falla, pero no se da mantenimiento preventivamente generando retrasos en los pedidos, lo que genera cancelaciones de compras y enojo por parte de los clientes.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

5.5 DETERMINACIÓN DE ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA PyME

- **Antecedentes:**

La empresa Aligerantes de poliestireno no cuenta con un manual de reclutamiento y selección ya que todo ingreso de personal operativo se da de forma verbal; es decir, informal porque no se analizan antecedentes laborales del nuevo empleado, actitudes, habilidades para saber si son la persona indicada para cubrir el puesto.

Es por esta razón que la empresa presenta problemas de tipo legal y gastos por cubrir que no corresponden al giro de la empresa, sino que estos gastos son ocasionados por negligencia del personal operativo y de reparto.

- **Naturaleza del Manual:**

El tipo de manual administrativo que se pretende elaborar es un manual de reclutamiento y selección de personal, el cual indica las operaciones que deberán de seguirse para realizar las funciones.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- **Justificación:**

El reclutamiento y selección en la empresa Aligerantes productora de poliestireno se ve afectada en gran parte por la falta de información general sobre los candidatos para cubrir un puesto, viéndose esto reflejado en los altos gastos resultantes en cada periodo.

Derivados los problemas anteriormente mencionados desde un inadecuado reclutamiento, selección, no se tiene identificado el proceso, políticas, procedimientos y estrategias aplicables, no distinguen las jerarquías, funciones u obligaciones de cada integrante de personal operativo de la organización ocasionando esto, conflictos de intereses, así como desperdicios de materia prima y paros de producción por fallas de la maquinaria, debido a la falta de mantenimiento preventivo, es decir el mantenimiento que se le da es únicamente correctivo y como consecuencia no se alcanza a satisfacer la demanda del mercado.

Si se elabora un manual de reclutamiento y selección, se van a tener mejores controles y resultados en cuanto al personal operativo, reduciendo los gastos que no corresponden a su giro, ya que el personal administrativo con ayuda de dicho manual podrá reclutar de los mejores candidatos a cubrir el puesto.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- **Objetivos del manual**

Elaborar un manual de reclutamiento y selección que permita eliminar las deficiencias en cuanto al control del personal operativo y dando a conocer las ventajas de la aplicación de dicho manual, que los llevara a la vez a una administración formal.

- **Acciones:**

Una vez elaborado el manual de reclutamiento y selección, se deberá convocar a una junta con el personal administrativo para plantearles la problemática existente y la aplicación adecuada de dicho manual.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Tan ligero como el viento...

Tan fuerte como el acero!





Manual de

Reclutamiento y Selección



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PANORAMA GENERAL

INTRODUCCIÓN

- Este manual de reclutamiento y selección contiene la información necesaria para llevar acabo eficientemente los procesos de reclutamiento y selección apegados a las necesidades de Aligerantes de Poliestireno S.A. de C.V.
-

PROPÓSITO DEL MANUAL

- El propósito del manual es administrar y gestionar cada uno de los procesos y procedimientos específicos de reclutamiento y selección.
-

PROCESOS

- El área de reclutamiento y selección se administra a través de tres procesos específicos:
 1. Proceso de reclutamiento y selección.
 2. Proceso de publicación de vacantes.
 3. Proceso de evaluaciones psicométricas.
-



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

CONTENIDO

- Políticas

- Procesos Operativos
 - ✓ Reclutamiento y Selección.

 - ✓ Publicación de vacantes.

 - ✓ Evaluaciones Psicométricas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

POLÍTICAS

DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- ♣ El tiempo límite de la operación de este proceso es de cinco días hábiles.
- ♣ El candidato no debe esperar más de 10 minutos sin ser atendido.
- ♣ La generación y administración de las fuentes del reclutamiento es responsabilidad del jefe administrativo, tomando en cuenta las siguientes instrucciones:
 - ❖ El jefe administrativo debe planear la publicación de la vacante en lugares estratégicos.
 - ❖ La investigación de las fechas de las ferias de empleo locales es responsabilidad del administrador y/o del jefe administrativo.
 - ❖ En caso de requerirlo, es responsabilidad del representante de la empresa darse de alta en la bolsa estatal de empleo de su localidad, así como el seguimiento y actualización de información de dicha bolsa.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

DE LA PUBLICACIÓN DE VACANTES EN LA LOCALIDAD

- ♣ La publicación de vacantes en lugares estratégicos de la localidad es responsabilidad del administrador.
- ♣ La supervisión de la calidad de la información publicada, así como su actualización, es responsabilidad del jefe administrativo.
- ♣ El tiempo límite para la baja de una vacante ya cubierta o cancelada es de un día.

DE LAS EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

- ♣ Todo reporte final de psicometría debe estar validado por el jefe administrativo antes de ser entregado al propietario de la empresa para la toma de decisiones.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PROCESO I RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Introducción	✓ El objetivo de este proceso es encontrar personal idóneo con las competencias óptimas para un puesto en específico.
Definiciones	✓ Perfil: Características, habilidades y condiciones generales que se determinan como necesarias para que una persona pueda desarrollar un puesto de trabajo. ✓ Psicometría: Conjunto de pruebas, cuestionarios y/o herramientas que permiten determinar aspectos conductuales de una persona en términos de habilidades y comportamientos principalmente en el ámbito laboral. ✓ Fuentes de reclutamiento: Conjunto de recursos impresos o electrónicos que permiten captar candidatos para un puesto o para integrar una base de datos.
Resultados	Al finalizar este proceso se deberá contar con: ✓ Expedientes completos de los candidatos a presentar al propietario de la empresa. ✓ Reporte final de la selección del candidato.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Responsable Administrador de la empresa.

- Reglas
1. El tiempo límite de la operación de este proceso es de cinco días hábiles.
 2. El candidato no debe esperar más de diez minutos sin ser atendido.
 3. La generación y administración de las fuentes de reclutamiento es responsabilidad del administrador de la empresa.
-



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PROCESO I

CÓMO “RECLUTAR Y SELECCIONAR”

PROCEDIMIENTO

Paso

Acción

- 1 El supervisor envía el formato de requisición de personal al jefe administrativo con el fin de levantar el perfil del puesto a cubrir. Se debe contar con el nombre, requisitos, funciones, competencias y oferta de trabajo.
- 2 Se recibe el formato y el jefe de administración lo valida. En caso de existir dudas o información no clara, se debe analizar con el supervisor a fin de que no existan inconsistencias en el proceso.
- 3 Se publican las vacantes en los lugares autorizados, por Aligerantes de Poliestireno, tomando en cuenta los siguientes factores.

TIPO DE VACANTE	SE DEBE PUBLICAR PREFERENTEMENTE EN:	LA PUBLICACIÓN LA HACE:
Operativa	Posteo Volanteo Ferias de empleo Bolsas locales Medios Impresos	El Jefe administrativo



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

4 Después de haber recabado y/o recibido solicitudes, se filtra todo lo recibido contra el perfil, siendo éste el primer filtro.

5 De las solicitudes que quedaron como resultado del primer filtro, con el fin de verificar que la información citada en la solicitud sea verdadera.

Se deben capturar los datos de la llamada telefónica y se resalta la fila que contiene a los candidatos que cubren con el perfil definido.

6 Se realizan llamadas telefónicas a las personas seleccionadas en el segundo filtro, a fin de citarlos a una entrevista presencial.

7 Se realiza la entrevista presencial haciendo anotaciones necesarias y/o adicionales en el formato de solicitud de empleo; éste es el tercer filtro.

8 En caso de que el candidato apruebe este tercer filtro se le debe aplicar la psicometría definida de acuerdo al puesto vacante.

9 Se genera el reporte de los candidatos finalistas. Dicho reporte incluye resultados de la psicometría aplicada, reporte de entrevista, perfil general del candidato y nombre. No se debe incluir en este reporte los datos personales del candidato.

10 Se entrega reporte completo de los candidatos finalistas al supervisor (tres candidatos finalistas).



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- 11 Se coordina con el supervisor; lugar, fecha y horario de las entrevistas.
- 12 El jefe administrativo coordina los candidatos finales, las entrevistas con el supervisor.
- 13 El supervisor entrevista a los candidatos finales. Éste es el cuarto filtro.
- 14 El jefe administrativo debe realizar seguimiento inmediato con el supervisor respecto de las entrevistas realizadas en un máximo de ocho horas posteriores a la última entrevista.
- 15 En caso de que el supervisor no apruebe a los candidatos finalistas, el jefe administrativo deberá reiniciar el proceso desde el paso 7.
- 16 En caso de que el supervisor seleccione a uno de los candidatos finalistas, el jefe administrativo se debe poner en contacto con uno de los candidatos no seleccionados, darles a conocer el resultado, agradecerles por haber participado en el proceso y ponerse a sus órdenes para mantener su solicitud en la base de datos de candidatos.
- 17 Se integra el expediente original y se le entrega una copia al supervisor, quedándose el jefe administrativo con el original. Se notifica al candidato y se le envía con el supervisor.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL





LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PROCESO II

PUBLICACIÓN DE LA VACANTE EN LA LOCALIDAD

Introducción ✓ El objetivo de este proceso es contar con una fuente de reclutamiento propia y actualizada, que facilite el proceso de búsqueda de personal.

Definiciones ✓ **Vacante:** Oferta de trabajo sujeta a un perfil específico previamente establecido.

✓ **Alta de vacante:** Publicación de una vacante en la localidad.

✓ **Baja de vacante:** Eliminación de la oferta de trabajo en la localidad, ya sea porque el proceso terminó o por la cancelación de dicha vacante.

Resultados Al finalizar este proceso se deberá contar con:

✓ Vacante publicada en lugares estratégicos de la localidad.

✓ Listado de vacantes actualizado.

Responsable Administrador de la empresa.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Reglas

1. La publicación de la vacante en la localidad es responsabilidad del administrador de la empresa.
2. La supervisión de la calidad de la información publicada, así como su actualización es responsabilidad del jefe administrativo.
3. El tiempo límite para la solicitud de baja de una vacante ya cubierta o cancelada es de un día.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PROCESO II

CÓMO REALIZAR LA “PUBLICACIÓN DE VACANTES EN LA LOCALIDAD”

PROCEDIMIENTO

Paso	Acción
1	El supervisor debe entregar al jefe administrativo, el perfil de la vacante a cubrir, para poder iniciar con las estrategias de la publicación.
2	Una vez que se valida el perfil de la vacante, el jefe administrativo entregara la información al administrador para que este se encargue de la publicación de la vacante, tomando en cuenta el número necesario de impresiones para poder informar a la localidad de la vacante.
3	Se publicarán las vacantes en la localidad con el formato previamente diseñado, modificando la información de acuerdo al perfil que se requiera, dicho formato se anexa al finalizar el proceso II.
4	Una vez modificado el formato, el jefe administrativo le tendrá que dar el visto bueno para así poder publicarlo en la localidad.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- 5 Se asigna a dos personas encargadas del volanteo y posteo en lugares estratégicos de Apaxco, como son: mercados, catedral, palacio municipal, etc.
- 6 El velador de la empresa, será el encargado de recibir las solicitudes de los interesados en el puesto, indicándoles a los mismos que en caso de ser seleccionados a una primer entrevista, se les localizara en la información brindada en la solicitud en un máximo de 48 hrs hábiles.
- 7 El velador entregara al jefe administrativo las solicitudes de los interesados en el puesto, para filtrar solicitudes y empatar el perfil del posible candidato con el de la vacante y así comenzar con el primer filtro del proceso I, paso 4.
- 8 Fin.

Nota: Se recomienda asignar la actividad de volanteo y posteo al auxiliar administrativo y/o auxiliar de ventas.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

Formato de Publicación de Vacantes.



SOLICITA

Empresa de fabricación de Poliestireno

Solicita Personal (nombre de la vacante)

Requisitos:

Ofrece:

Sueldo \$ _____
Crecimiento laboral
Horario _____

Edad: _____ años
Sexo: _____
Escolaridad: _____
Experiencia: Mínima de 6 meses.

Interesados presentarse con solicitud elaborada en:

Av. Venustiano Carranza s/n
Col. 3 de Mayo
Apaxco Edo. Méx. C.P. 55660
Tel: (01599) 99 83280 / 99 83461

Habilidades:

Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo
Excelente comunicación
Actitud de servicio



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL





LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PROCESO III

EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

Introducción	✓ El objetivo de este proceso, es analizar e interpretar diferentes pruebas psicométricas a una persona evaluada, para determinar sus aptitudes y actitudes, desarrollo y/o dominio de un puesto de trabajo.
Definiciones	✓ Psicometría: Conjunto de pruebas, cuestionarios y/o herramientas que permiten determinar ciertos aspectos conductuales de una persona, en este caso en términos de habilidades y comportamientos principalmente en el ámbito laboral.
Resultados	Al finalizar este proceso se deberá contar con: ✓ Reporte final de psicometría.
Responsable	Administrador de la empresa.
Reglas	1. Todo reporte final de psicometría debe estar validado por el jefe administrativo antes de ser entregado al supervisor.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

PROCESO III

CÓMO APLICAR “EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS”

PROCEDIMIENTO

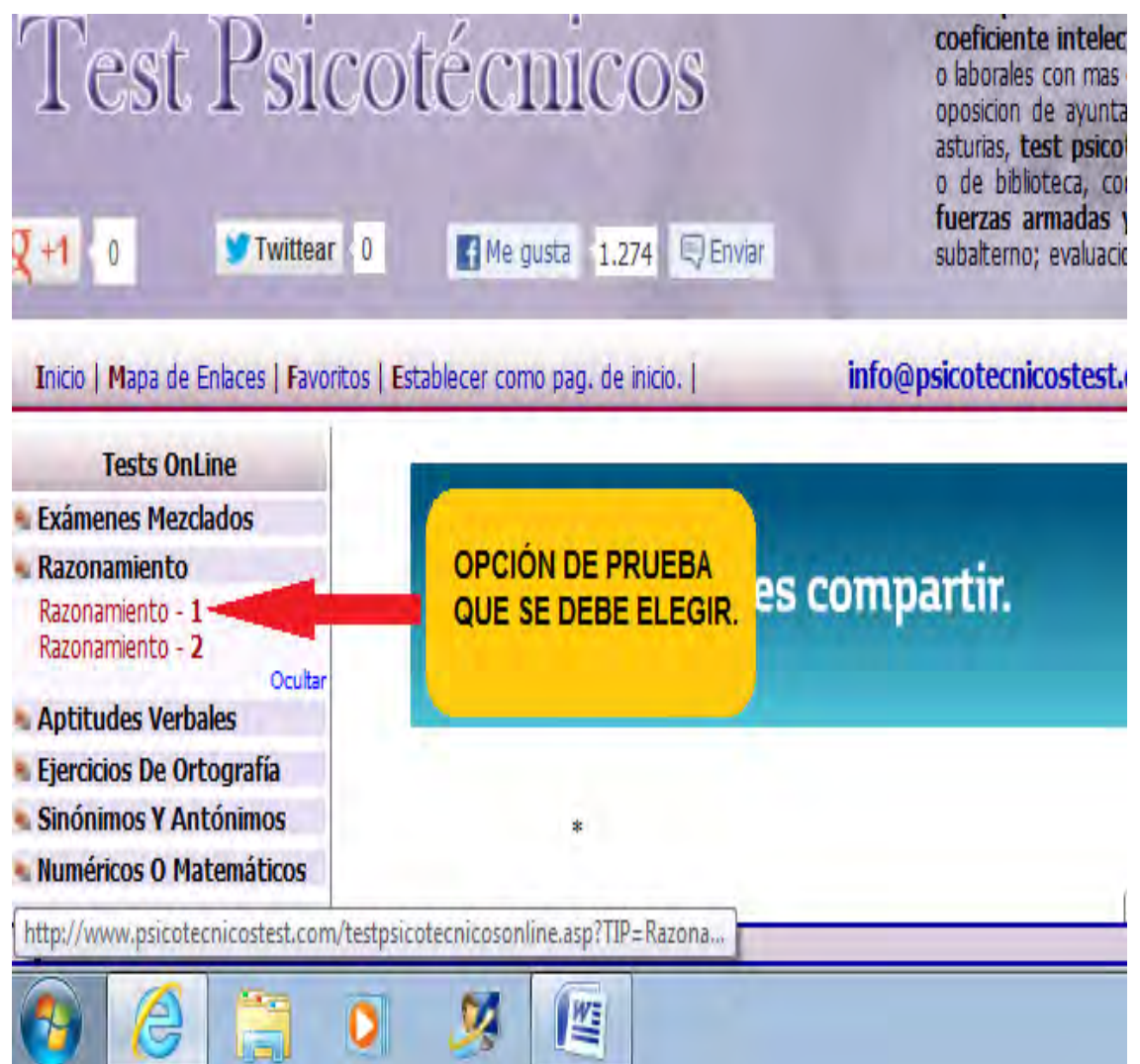
Paso	Acción
1	El jefe administrativo solicita la aplicación de una evaluación psicométrica.
2	El jefe administrativo asesora al supervisor respecto de las pruebas psicométricas idóneas para aplicar en función de los resultados buscados.
3	El jefe administrativo se comunica con el administrador a fin de que proporcione los datos del evaluado.
4	Se aplica la prueba abriendo el siguiente link al candidato:

<http://www.psicotecnicostest.com>



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- 5 Una vez abierta la página, se deberá seleccionar en el menú de “Test Online”, la opción de **RAZONAMIENTO, PRUEBA 1**.





LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- 6 El candidato deberá responder la prueba en un tiempo máximo de cinco minutos.

Tiempo Restante Para La Prueba: 04:06



5 MINUTOS
MÁXIMO

Razonamiento, TEST PSICOTÉCNICO Nº 1

1. ¿Cuál de la siguientes palabras no encaja con las restantes?

☐ LEÓN ☐ GUEPARDO ☐ TIGRE ☐ PUMA ☒ LOBO ☐ LEOPARDO

2. ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con el resto?

☐ Ordenanza ☐ Escriba ☐ Secretario ☐ Amanuense ☐ Copista

3. Soy un hombre. Si el hijo de Juan es el padre de mi hijo, ¿qué soy yo de Juan?



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

- 7 Sé analizan e interpretan los resultados, generando el reporte final de psicometría.
- 8 El administrador envía el reporte final de psicometría al jefe administrativo, a fin de que revise y valide dicho reporte.
- 9 El jefe administrativo regresa al administrador el reporte final de psicometría validado. En caso de existir modificaciones, estas deben ser solventadas por el administrador y se reinicia el proceso desde el paso 8.
- 10 El jefe administrativo entrega reporte final de psicometría al supervisor y le presenta y explica los resultados.
- 11 Fin.

Nota: La aplicación de la prueba psicométrica será responsabilidad exclusiva del administrador de la empresa.



**LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL**



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL





LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

CONCLUSIÓN

Las PyME'S representan un segmento de la mayor importancia en la economía nacional; sin embargo, uno de los principales retos que enfrentan actualmente estas organizaciones es la falta de importancia que se le da a la planeación, organización, dirección y control, ya que sabemos el proceso administrativo es la base fundamental para lograr el éxito en cualquier empresa.

Debido a que no existe un procedimiento documentado, se realizó una serie de preguntas mediante la observación directa relacionada con el área de trabajo que integra la PyME " y entrevistas al personal, para describir la situación actual de la planeación organización, dirección y control en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal en la misma. Una vez descrita la situación en la que se encuentra la empresa, se procedió a diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de mejorar dicho proceso.

El reclutamiento y selección de personal es un paso muy importante para las empresas ya que de ésta depende quien ingresará a trabajar y quien puede ser promovido dentro de la misma, y así lograr profundizar los objetivos personales de los posibles empleados. Es por eso que se debe realizar una serie de pruebas para asegurar el éxito de la decisión tomada y dicho proceso debe ejecutarse de manera adecuada, para obtener el máximo aprovechamiento del personal y por consiguiente se vea reflejado en el éxito de la empresa.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

En la investigación se llegó a la conclusión de que los integrantes de la PyME analizada cuentan con un organigrama y una distribución que solo le daba nombre a un puesto, por cumplir con un requisito de jerarquización, desconociendo y sin llevar a cabo de forma real las funciones que les correspondían, por desconocimiento o sin darle importancia al conocimiento de las bases teóricas; que llevan al buen funcionamiento de una empresa, ya que sin un plan de acción a seguir llegaban a un objetivo limitado de producir el bien material y venderlo, sin tomar en cuenta que para que una empresa sea rentable y se mantenga deben existir otros objetivos de mejora continua, y tener una guía desde el reclutamiento y selección del personal, con el que se pretende trabajar y contar para que se logren los objetivos de la PyME.

Es por eso que esta propuesta está interesada en dar a conocer la importancia de la implementación de dicho manual, para lograr el crecimiento de la PyME “Aligerantes de Poliestireno” ya que consideramos es una herramienta indispensable, debido a que se pretende la eficacia en la contratación del personal, llegando a los objetivos deseados de ser la mejor empresa de la región.

Esperamos que con el diseño e implementación de este manual las instrucciones sean precisas, permitan resolver rápidamente las malas interpretaciones, y regularice el ingreso del personal, ya que consideramos esta herramienta proporcionara la información que necesita el departamento de Recursos Humanos en forma detallada y uniforme.

La aplicación de este manual guía al personal de la PyME a conocer y seguir un objetivo común, y que resalta funciones e importancia de cada una de ellas así como el valor de que se apliquen adecuadamente.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

Finalmente se pudo comprobar la hipótesis planteada, en cuanto a la importancia de implementar un manual de Reclutamiento y Selección para incrementar la eficacia en la contratación del personal en el área de Recursos Humanos, ya que el personal cuenta con una guía de acción establecida por escrito que podrá controlar y coordinar sus actividades, obligándolos a generar los reportes oportunamente de todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el proceso de Reclutamiento y Selección de la PyME.

Con la aplicación de este manual se pudo lograr la comprensión en cuanto a el gran valor de que llevándose a cabo una adecuada previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, identificando los objetivos y las funciones de cada integrante de la Pyme se puede llegar al aprovechamiento máximo de los recursos tanto humanos como materiales.

A través del desarrollo de este manual y de su correcta aplicación y utilización, podemos contribuir al buen funcionamiento de la PyME “Aligerantes de Poliestireno” y el éxito de la misma.

Gracias al trabajo de campo realizado a esta empresa podemos decir que el área para reforzar de “Aligerantes de Poliestireno” es:

**** Recursos Humanos ****

Esperamos y deseamos que este trabajo de origen a una estructura administrativa de los actuales administradores.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PYME DE GIRO INDUSTRIAL

SUGERENCIAS

Consideramos que es fundamental escuchar y saber las inquietudes por parte de los trabajadores y clientes para llevar una buena comunicación dentro de Aligerantes de Poliestireno y así poder abrir caminos para adquirir nuevos clientes potenciales y satisfacer las necesidades de los ya existentes, evitando retrasos en los pedidos por parte de los trabajadores.

Es importante seguir sistemáticamente cada uno de los pasos que contiene el manual, para evitar incongruencias en el reclutamiento y selección y por ende caer en la misma problemática existente dentro de Aligerantes de Poliestireno.

Asimismo se recomienda actualizar el manual cada tres años para evitar que sea obsoleto y estático; con esto provoque un retroceso en el personal contratado más allá de que ayude a mejorar la empresa, esta caiga en los problemas mencionados anteriormente.

Nosotras como futuras licenciadas sugerimos actualizar al personal de la empresa, para que ellos junto con la PyME “Aligerantes de Poliestireno” puedan tener un desarrollo favorable, y contribuir a que se logren los objetivos de la empresa de una manera eficiente, haciendo valido y útil el manual presentado.

Esto ayudará a que el departamento de Recursos Humanos de la PyME siga dirigiendo de la mejor manera a la misma y coadyuvando para que tenga tanto la rentabilidad deseada como utilidades pretendidas y continúe manteniéndose dentro del mercado y allegándose de los mejores candidatos para trabajar en ella.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

Nosotras consideramos que el factor humano es el más importante y que más se debe de mantener actualizado, así como al principio mencionamos, tener una buena comunicación, escuchar inquietudes y posibles sugerencias por parte de ellos, el personal es el que estará en operación dentro de la empresa, así que, las sugerencias pueden ser tomadas en cuenta para ayudar a la empresa de una manera considerable a mantenerse como una PyME y que esta continúe teniendo éxito siendo la mejor de la región.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO MUNGUÍA, Enrique; OCEGUEDA MELGOZA, Vicente.
TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES
UMBRAL 2006.
2. ALVAREZ, Felipe.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
Argentina, EUDECOR 2000.
3. B. WERTHER, William; DAVIS, Keith.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS “EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS”
Mc. Graw Hill 6ª Edición 2008.
4. CHIAVENATO, Idalberto.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
México D.F, Mc. Graw Hill 8ª Edición 2008.
5. GONZÁLEZ, Martín; OLIVARES, Socorro
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
México, Continental 1ª Edición 2005.
6. L. GIBSON, James.
LAS ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS.
Mc. Graw Hill Interamericana 2006.
7. MÜNCH, Lourdes; GARCIA, José
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
México, TRILLAS 2006.
8. PATRICIO JIMÉNEZ, Daniel.
MANUAL DE RECURSOS HUMANOS
ESIC, 2007.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

9. REYES PONCE, Agustín
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Primera Parte.
México, Limusa 2007.
10. RODRÍGUEZ VALECIA, Joaquín.
ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
México, CENGAGE Learning 2002.
11. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín.
ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL
México, CENGAGE Learning 7ª Edición 2007.
12. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín.
CÓMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS
México, ECASA 2000.
13. SAMPIERI HERNÁNDEZ, ROBERTO
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
Mc. Graw Hill 4ª Edición 2006.
14. SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel; AGUILAR PASTOR, Eva María.
**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS “UN ENFOQUE
ESTRATÉGICO”**
Madrid, Mc. Graw Hill 2003.
15. CÓDIGO DE COMERCIO
ÚLTIMA REFORMA PUBLICADA EL 17 DE ABRIL DE 2012.
16. LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS 2013
ÚLTIMA REFORMA PUBLICADA EL 13 DE AGOSTO DE 2009.



LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA PyME DE GIRO INDUSTRIAL

17.LEY DE SOCIEDADES DE INVERSIÓN 2013
ÚLTIMA REFORMA PUBLICADA EL 28 DE JUNIO DE 2007.

18.LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES 2013
ÚLTIMA REFORMA PUBLICADA EL 15 DE DICIEMBRE DE 2011.

Páginas Web:

- <http://www.economia.gob.mx/>
- <http://www.diariooficial.gob.mx/>
- <http://www.diputados.gob.mx/>