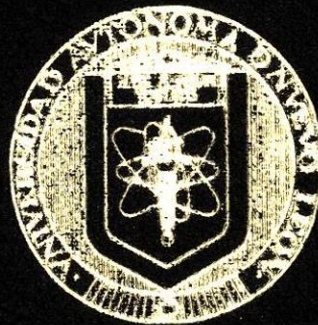


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE AGRONOMIA



**RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION
E INDUCCION DE PERSONAL**

**SEMINARIO
OPCION II - A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS**

PRESENTA

AMAYA CARDENAS OTEIZA

MARIN, N. L.

AGOSTO DE 1993.

T

HF554

.5

.R44

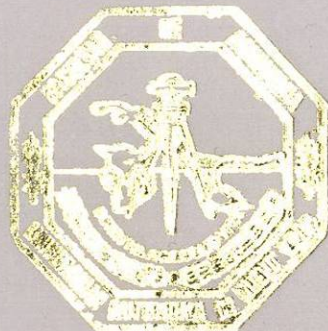
C3

c.1



1080061066

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE AGRONOMIA



RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION
E INDUCCION DE PERSONAL

SEMINARIO
OPCION II - A

QUE PARA OBTENER EL TITULO
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

PRESENTA

AMAYA CARDENAS OTEIZA

MARIN, N. L.

AGOSTO DE 1993.

011582 E

F



Biblioteca Central
Maza Solidaridad
F. Tesis



'0.331

3

.5

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

**RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION
E INDUCCION DE PERSONAL**

SEMINARIO

OPCION II - A

Que como requisito parcial para obtener el título de

Ingeniero en Industrias Alimentarias

Presenta

Amaya Cárdenas Oteiza

Comisión Revisora

Asesor Principal

MC Eugenio J. González López

Secretario

Ing. Rómulo Flores de la Peña

Vocal

MAE Ramiro Santos García

INDICE

TEMA	PAG.
INTRODUCCION	III
 <i>I.- RECLUTAMIENTO</i>	
1.1 DEFINICION	1
1.2 TIPOS	1
1.3 EVALUACION	6
1.4 PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	10
1.5 ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO	11
 <i>II.- SELECCION</i>	
2.1 DEFINICION	14
2.2 TECNICAS	14
2.3 CRITERIOS GENERALES DE SELECCION	22
2.4 PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION	23
 <i>CONTRATACION (COLOCACION)</i>	
3.1 DEFINICIONES	30
3.2 TECNICAS	32
3.3 EVALUACION	35

TEMA	PAG.
<i>INDUCCION</i>	
4.1 DEFINICION	36
4.2 FINALIDADES	36
4.3 PROGRAMA DE INDUCCION	36
4.4 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION	38
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFIA	43

INTRODUCCION

Debido a los cambios que han surgido en la economía y al apoyo dado a las industrias en México en lo últimos años, éstas han tenido que desarrollarse y crecer. Esto ha traído como consecuencia la necesidad de tener personal altamente calificado y en algunos casos el tener mas personal; las nuevas tendencias tienen como objetivo hacer mas angosto los organigramas y a optimizar recursos, lo que hace indispensable tener a la gente con la mejor preparación posible.

El buscar y encontrar a este tipo de gente es una de las tareas del departamento de recursos humanos. Esta tarea se lleva acabo mediante un proceso que consta de cuatro pasos, los cuales son: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción. Mediante estos pasos se logra encontrar a la persona deseada.

El objetivo de este trabajo es conocer a fondo este proceso, que es de suma importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de una empresa. Ya que no importa el giro o el tamaño de la empresa, en la necesidad de tener personal calificado y en poder cubrir cualquier vacante con la persona mas indicada.

Antes que el reclutamiento y la selección de personal sean emprendidos, se debe conocer la naturaleza del problema a resolver. Los requerimientos de recursos humanos deben analizarse en términos de la calidad del personal necesitado, como también del número de cada tipo. Ambos, el diseño y el análisis del trabajo son procesos básicos que proveen información tendiente al establecimiento de las normas del personal respecto de la calidad. El resultado inmediato del proceso es la creación de una descripción del trabajo (normalización de la función) y una especificación del trabajo (normalización del personal). Estos dos documentos tienen usos variados en un buen programa de personal. Un segundo aspecto interesante respecto de los requerimientos de recursos humanos, es el que especifica el número de cada uno de los tipos de personal que se necesitan. Esto involucra una predicción del volumen de trabajo que viene para el próximo período y una contemplación de las acciones necesarias para adquirir tal volumen.

Un efectivo y bien pensado programa de reclutamiento y contratación requiere de una cantidad adecuada de tiempo dirigido en ese sentido y también de una información exacta respecto del número y la calidad de la gente que se desea. Ya terminado el proceso de selección, es necesario que los

nuevos empleados reciban orientación, a fin de poder hacer contribuciones positivas a la organización. Mediante la orientación adecuada no solamente se mejora la tasa a la que los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas, sino que también se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno.

RECLUTAMIENTO

1.1 DEFINICION:

El reclutamiento es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma. Este proceso implica el logro de recursos humanos que sirvan como insumos institucionales. La meta del reclutamiento es tener un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar con una empresa en particular. Esta función es positiva cuando persuade a la gente que solicita un trabajo en una compañía o institución determinada.

1.2 TIPOS:

Institucionalmente el reclutamiento se puede hacer interno o externamente. Cuando se necesita a una persona para ocupar un puesto vacante, dicha persona puede provenir de afuera o de la misma empresa.

1.2.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma empresa, mejorando la moral y proveyendo información

acerca de los candidatos para desempeñar el empleo, a través del análisis historial de su trabajo en la organización. Además, se evita el problema de introducir gente de fuera de la firma, ya que a veces otros talentos similares o mejores se abandonan por los de afuera.

INTERNAMENTE SE PUEDEN ENCONTRAR SOLICITANTES DE TRABAJO DE LAS SIGUIENTES FORMAS:

a.-Revisando los registros de personal de la empresa, que incluyen los informes de evaluación de desempeño. Mediante los cuales se puede lograr, la determinación de quienes son los empleados actuales que merecen un ascenso, y poder ofrecer el puesto vacante al empleado actual que mas lo merece.

b.-Sistema de aviso de vacantes, esto implica anunciar todas las vacantes mediante boletines, invitaciones al empleado, solicitudes. El boletín especifica el título del trabajo, el pago y las cualidades que debe poseer el empleado. La virtud principal de este tipo de proceso es que otorga a cada empleado calificado una buena oportunidad para obtener un trabajo mejor. Nepotismo, es decir, pidiendo a los empleados actuales que informen a sus amigos y

parientes que la empresa necesita contratar algunos empleados adicionales.

1.2.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Las empresas prefieren reclutar externamente, para dar impulso a nuevas formas de pensamiento, para reemplazos, también como motivo de su expansión y para llenar posiciones cuyas especificaciones no se encuentran dentro del personal disponible.

ENTRE LAS FUENTES EXTERIORES MAS COMUNMENTE USADAS SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

a.-PUBLICIDAD: Quizá el método mas utilizado para obtener personal externo son los anuncios de solicitud de empleados. Estos anuncios se publican en los periódicos, diarios y en las publicaciones especializadas y profesionales, algunas veces son transmitidos por radio y en muchas ocasiones consisten en cartelones y mantas distribuidos en puntos claves. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentarse a la solicitud de trabajo. Ello hace que el

posible aspirante se autoseleccione, es decir, solo se presentará en caso de que él vea que si cumple con los requisitos pedidos.

b.-LAS AGENCIAS DE EMPLEO: Tanto públicas como privadas, proveen un servicio a través del país, buscando encontrar personal e información tanto de oferta como de demanda. Hoy en día, las agencias públicas de empleo en varios países son bien vistas, particularmente en el campo de los empleos operativos, que pueden desempeñar tanto personas calificadas y aún no calificadas. En las áreas técnicas y profesionales sin embargo, las agencias privadas parece que proveen la mayor proporción del trabajo en comparación con las otras.

c.-COLEGIOS Y UNIVERSIDADES: Los empleos han llegado a ser muy tecnificados y complejos, hasta el punto que tanto los colegios de bachillerato como las universidades son lugares donde se busca la gente. Consecuentemente, muchas firmas han hecho esfuerzos especiales por establecer y mantener relaciones constructivas con facultades y escuelas de administración. Aparentemente para atraer la atención de los graduados se necesitaría estudiar sus necesidades e informar sobre las posibilidades de la compañía para satisfacerlos.

d.-LOS SINDICATOS: Las firmas, con sindicatos de taller, deben concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento. Las desventajas por el control monopolista de mano de obra son a menudo compensadas, al menos parcialmente, por el ahorro en los costos de reclutamiento. Como hay una gran proporción de la fuerza laboral organizada en sindicatos, estas constituyen una importante fuente de personal disponible para la empresa.

e.-ASPIRANTES CASUALES: Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea, aunque no solicitadas, constituyen una fuente muy usada de consecución de personal. Estas pueden tener dos atractivos de empleo y de prontas respuestas, a diferencia de las solicitudes pedidas.

f.-CONTRATISTAS: Para ajustarse a las necesidades de personal fluctuantes a corto plazo, debe considerarse la posibilidad de contratar a personas por horas o días. Esta práctica ha sido particularmente desarrollada en el campo de la administración. La firma no solo obtiene personas bien entrenadas y seleccionadas, sino que también evita cualquier tipo de obligaciones legales, tales como pensiones, jubilaciones, seguros y otros tipos de beneficios propios de los contratantes.

g.-COMPAÑIAS DE IDENTIFICACION DE PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO: Laboran en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal a nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos.

h.-ASOCIACIONES PROFESIONALES: Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.

1.3 EVALUACION:

No todas las firmas pueden hacer un esfuerzo para desarrollar todas y cada una de las fuentes para llenar sus necesidades. Las utilizadas se evalúan y juzgan en términos del grado del éxito en la obtención del personal idóneo. Por medio de la evaluación una empresa puede llegar a descubrir, que tres principales fuentes de personal la proveen de sus

mejores empleados, estas fuentes pueden ser:

- a) Los colegios de bachillerato.
- b) Las recomendaciones de los empleados actuales.
- c) Los anuncios en los periódicos.

El computador es ya una realidad adaptable a los problemas de reclutamiento, donde los requerimientos de trabajo deben encontrarse con las características humanas y sus capacidades. Una agencia privada de empleo requiere un cuestionario de seis páginas para ser llenado por todos los aspirantes, la información extractada de esas páginas es colocada dentro de un computador; cuando un cliente de la compañía envía una especificación para llenar un trabajo, la agencia puede obtenerla de la lista de candidatos que tiene en el computador, tomando a quien mas se acerque a los requerimientos específicos de esta posición.

El reclutamiento es caro, por los costos que implica, particularmente cuando se trata de conseguir personal profesional. Para reducir los costos de reclutamiento unas pocas de las mas grandes compañías practican técnicas tales como la programación lineal y el PERT: Programa de evaluación y revisión técnica. En programación lineal, la

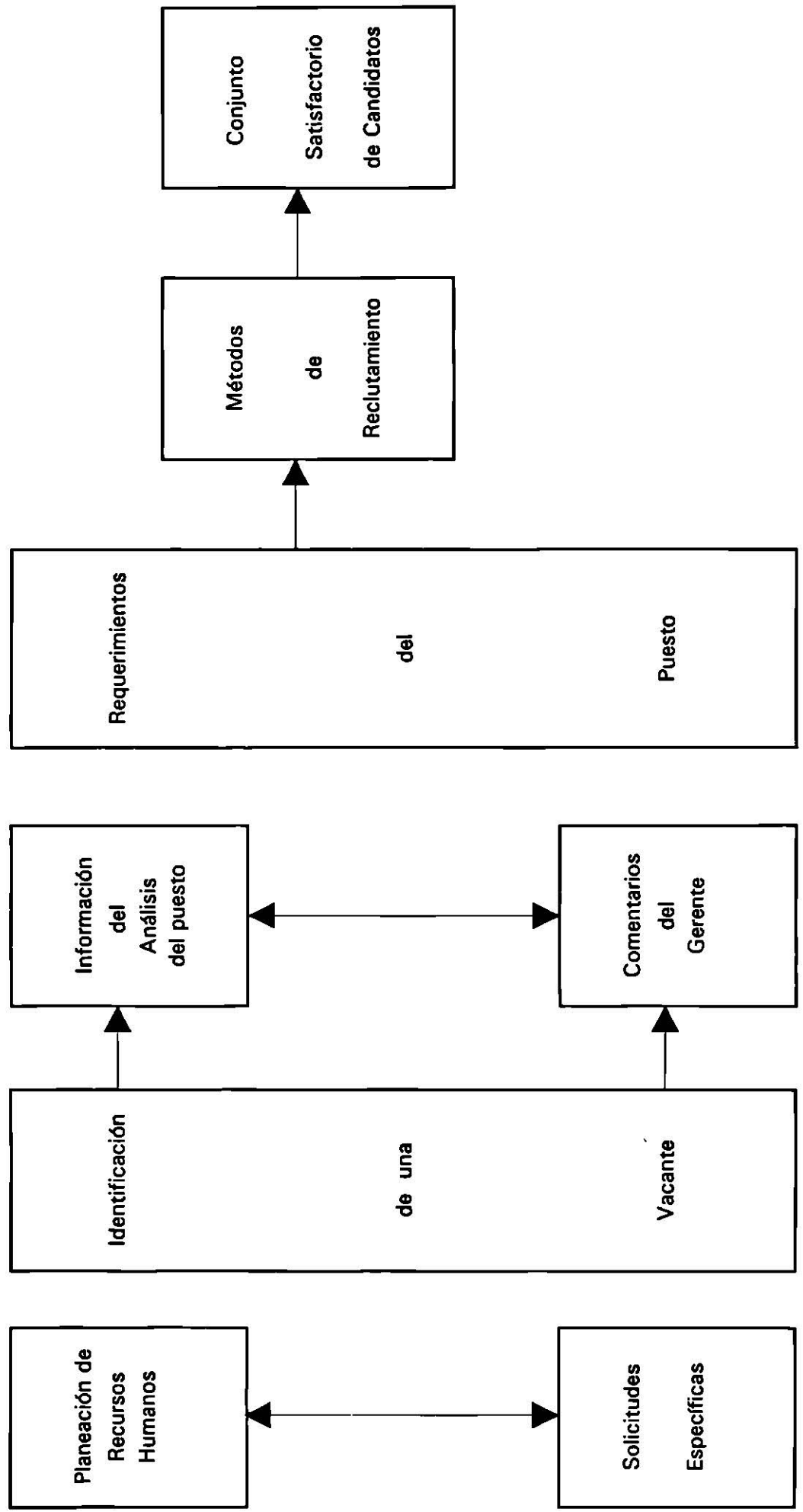
IBM, centralizó el control de reclutamiento en las universidades y ha dividido la tarea en cuatro áreas geográficas. El personal deseado lo ha clasificado en tres tipos de personal: Ingenieros, otros técnicos y no técnicos. Con el objeto de llenar las cuotas específicas de cada uno de los tipos de personal al menor costo, se desarrollaron una serie de ecuaciones lineales que tienen el fin de localizar las asignaciones de las cuatro áreas geográficas.

Una red de PERT es un flujograma que muestra las actividades que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos del plan.

1.4 PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presente y futuros. (FIG. 1)

Figura 1 : Esquema del Proceso de Reclutamiento



1.4.1 PASOS DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos consta de cuatro pasos esenciales o principales:

1o. Planeación de las necesidades futuras. ¿ Cuántas personas con determinadas habilidades necesitará la organización para permanecer en operación en un futuro cercano ?

2o. Planeación del equilibrio futuro. ¿ Cuántas de las personas actualmente empleadas se espera que permanezcan en la organización? La diferencia entre este número y el que necesitará la organización nos lleva al siguiente paso.

3o. Planeación del reclutamiento y selección o de despidos. ¿ De qué forma puede la organización conocer el número de empleados que necesitará?

4o. Planeación del desarrollo. ¿ Cómo debería administrarse el adiestramiento y movimiento de los individuos dentro de la organización, de modo que ésta tenga la seguridad de contar siempre con un número suficiente de personal experto y capaz?

Para llevar a cabo las etapas anteriores, las personas que realizarán el programa de planeación de recursos humanos han de atender los factores del ambiente interno de la

organización y los límites dentro de los cuales debe operar el plan. (FIG. 2)

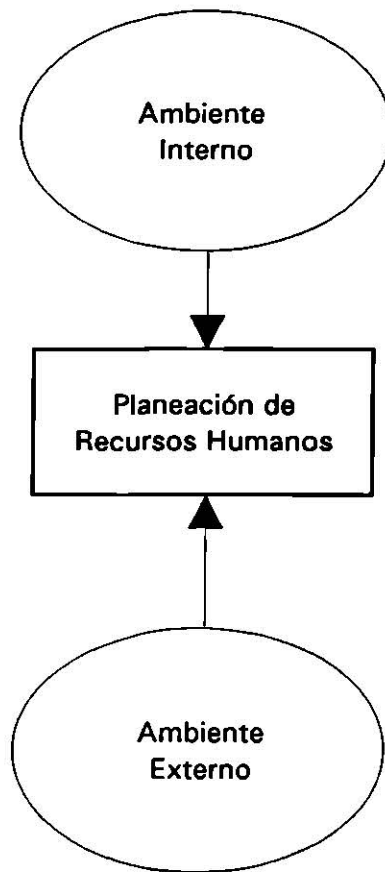
1.4.2 DESCRIPCION DEL PUESTO

Una parte importante del proceso de reclutamiento es preparar (en el organigrama) una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo. En el nivel operacional, a esa formulación se le llama descripción del trabajo; a nivel gerencial, la formulación recibe el nombre de descripción del puesto. Cada casilla del organigrama estará unida a una descripción que contiene el título, obligaciones y responsabilidades del puesto. Una vez determinada la descripción del puesto, se elabora una especificación de trabajo o de contratación, la cual define la preparación, experiencia y características personales que un individuo debe cumplir o reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto.

1.5 ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, la lista que a continuación se presenta,

Figura 2



incluye los elementos mas importantes:

- * Disponibilidad interna y externa de Recursos Humanos.
- * Políticas de la empresa.
- * Planes de Recursos Humanos.
- * Prácticas de reclutamiento.
- * Requerimientos del puesto.

En el medio externo existen factores tales como los cambios en el mercado laboral y los retos que afectan al reclutamiento; la tasa de empleo, condiciones de la empresa, abundancia o escasez de oferta de empleados, cambios en la legislación laboral y actividades de reclutamiento de otras compañías.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

SELECCION

2.1 DEFINICION:

El proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varias. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para los requerimientos de la organización.

2.1.1 PROCESO NEGATIVO.- El reclutamiento se ha expuesto como un proceso positivo; la selección es un tanto negativa puesto que rechaza a gran parte de los solicitantes. El reclutamiento implica el hecho de vender la empresa al empleado potencial, en tanto que la selección implica que sea el empleado el que se vende a si mismo a la empresa.

2.2 TECNICAS:

Los directores emplean diversas técnicas para ayudarse en la selección de los empleados. Las mas comunes son:

- * La solicitud.
- * Los exámenes.

- * Las entrevistas.
- * Una investigación de los antecedentes (incluyendo la verificación de referencias).
- * Examen médico.

Cronológicamente estas técnicas se usan para todo el proceso de selección de empleados por lo general, en la misma secuencia en que se ha mencionado.

2.2.1 LA SOLICITUD: Es la fuente de información inicial que posee un patrón acerca de un empleado en particular. Casi todas las empresas usan alguna forma de informe, solicitud o cuestionario. Tales datos permiten al patrón tener una visión rápida y general de las cualidades y antecedentes de una persona que busca trabajo. Casi todos están de acuerdo en que las solicitudes son necesarias, pero no hay un consenso general acerca de que tipo de información debe preguntarse o llenarse en una solicitud. Actualmente la información respecto a la religión o a la raza, se ha suprimido en todos los cuestionarios de la solicitud.

La validez de los datos referentes a los antecedentes personales tales como su estado civil, número de dependientes, tiempo de residencia e incluso información

sobre sus trabajos anteriores son objeto de controversia. Incluso se ha dicho que un factor discriminatorio es el uso del nombre de una persona, especialmente cuando un renglón de la solicitud pide que se especifique si el solicitante pertenece al sexo masculino o femenino, o si es "Sr.", "Srta." o "Sra.". Aunque continua el dilema, los patronos usan alguna forma o tipo de solicitud, porque no se ha sugerido o inventado algo que reúna de una manera mas eficaz toda la información necesaria del empleado.

2.2.2 LOS EXAMENES: En esencia un examen es un procedimiento sistemático para mostrar el comportamiento humano, se usan para comparar el comportamiento de dos o mas personas; se diseñan para mostrar diversos aspectos del comportamiento o desempeño y actitud de un individuo.

Los exámenes solo deben usarse como técnicas suplementarias de selección. Nunca debe usar un examen como el criterio único para seleccionar a un solicitante. Los resultados del examen deben de usarse con discreción y nunca deben sustituirse por un juicio maduro. Son mas adecuados y cumplen su cometido cuando se consideran solo como una parte del proceso total de selección.

TIPOS DE EXAMENES: Se clasifican de acuerdo con el tipo de comportamiento evaluado.

A) DE APTITUD:

Evalúan la capacidad potencial o latente para hacer algo. (Capacidad mental o inteligencia, destreza manual capacidad para administrar, destreza para ventas). La mayoría de estas pruebas contienen varias versiones alternativas, algunas diseñadas para personas con diferentes niveles de escolaridad y otras con un nivel de escolaridad equivalente.

B) DE LOGRO:

Se les llama pruebas de habilidad, evalúan una habilidad adquirida o un conocimiento. Por lo general ésta se obtiene mediante un proceso de entrenamiento o por la experiencia en el trabajo. Usualmente estas pruebas se clasifican en dos categorías: una evalúa los conocimientos del trabajo y puede ser oral o escrita; la otra se denomina muestreo de trabajo, ya que implica la administración de una parte típica del trabajo actual como prueba.

C) DE INTERES VOCACIONAL:

Es el inventario del gusto o rechazo de la gente en

relación con sus ocupaciones, pasatiempos y actividades de recreación. En términos generales, estas pruebas son mas útiles para la vocación que para seleccionar empleados, puesto que se pueden falsificar las contestaciones de tal manera que se piense que son las que prefiere el empleado.

D) DE PERSONALIDAD:

Buscan evaluar características tales como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, conformidad, objetividad, poder y síntomas nerviosos.

E) PROYECTIVAS:

Son pruebas para tipos especiales de personalidad. En una prueba de este tipo a la persona se le pide que haga un proyecto de su propia interpretación dentro de ciertas situaciones de estímulos estandar.

2.2.3 ENTREVISTAS: Son el método mas común para seleccionar personal. Todas las empresas usan este método para hacer las evaluaciones de los candidatos. Una entrevista es una interacción verbal o conversación entre dos personas con una finalidad particular. Algunos objetivos de la entrevista son:

-El entrevistador determina si el candidato es o no adecuado para el trabajo.

-El candidato recibe información acerca de la empresa, la situación de la fuerza de trabajo de tal forma que puede tomar la decisión de aceptar o rechazar el trabajo.

-Crear una sensación de buena voluntad entre el solicitante y la administración de la empresa.

TIPOS DE ENTREVISTAS:

A) ENTREVISTAS PLANEADA: Entrevista de profundidad o de acción es semiestructurada y se hacen preguntas sobre las áreas claves que fueron expuestas con anterioridad por el entrevistador. Los temas típicos incluirían la vida particular del candidato, su educación, su experiencia en el trabajo anterior, sus actitudes y sus intereses de recreación.

B) ENTREVISTA ESTANDARIZADA: Son entrevistas muy estrictas, éstas usan un cuestionario comprensible y muy bien estructurado. Los temas que aquí se tratan son similares a la anterior, pero mas detallada.

C) ENTREVISTA DE TENSION: El entrevistador adopta el

papel de un interrogador hostil que trata de poner a la defensiva al entrevistado, buscando que este se sienta molesto, turbado y frustrado. Es inadecuada a menos que el candidato vaya a desempeñar un trabajo tenso.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA: En la entrevista debe de haber un intercambio mutuo de información, se deben usar preguntas abiertas y amplias en lugar de usar preguntas que solamente se puedan contestar con un si o no.

RIESGO DE LA ENTREVISTA: El entrevistado debe vigilar la situación de "efecto de halo", esto es cuando una característica prominente del candidato domina el juicio del entrevistador, respecto a sus demás características. Esta puede ser positiva o negativa; por ejemplo, si el candidato es aseado y bien presentado puede suponer que también es inteligente, despierto, ambicioso y confiable. Por otra parte, si el candidato es desaseado y desaliñado, el entrevistador puede concluir que también es ignorante y carece de las habilidades esenciales y del conocimiento del trabajo.

2.2.4 INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES Y VERIFICACION DE LAS REFERENCIAS: Las fuentes de dicha información incluyen

datos escolares, patrones anteriores, referencias de la personalidad y otras personas que conozcan la vida o trabajo del candidato.

Cuando se verifiquen los antecedentes, es importante tener uno o mas punto de vista. Es muy importante que tales referencias especifiquen el tiempo de conocer al empleado y sus capacidades.

Algunos directores opinan que dichas investigaciones son inútiles porque sería raro que una persona diera como referencia a otra que proporcione información negativa sobre él. Este componente se usa con mucha frecuencia, puesto que se requiere poco tiempo y dinero y un mínimo de esfuerzo para realizarlo.

2.2.5 EXAMEN MEDICO: En la mayoría de los procesos de selección, el examen físico constituye un procedimiento estandar.

Tiene cuatro finalidades fundamentales:

- Determina si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para llenar los requerimientos del trabajo.
- Identifica la condición física del solicitante en el momento de la contratación y para las compensaciones por lesiones que pueden ocurrir posteriormente.

- Evita la contratación de empleados con enfermedades contagiosas.
- Ayuda al proceso de colocación del empleado al determinar sus capacidades físicas y localizar los defectos del candidato.

Muchas empresas grandes emplean a médicos de personal de tiempo completo. La mayoría de las empresas mas pequeñas usa los servicios de un médico general privado o mediante una base de retenciones anuales o gratificaciones individuales para tal efecto. En algunas empresas el procedimiento de selección mediante el examen médico es una farsa y en pocos minutos se aprueba dicho examen sin haber examinado realmente al candidato. En otros casos, sobre todo cuando hay un candidato para ocupar un puesto ejecutivo, el examen médico se hace en dos o tres días en un hospital, el cual determina si se da o no el empleo al candidato.

2.3 CRITERIOS GENERALES DE SELECCION:

A.- RIESGOS SUCESIVOS: Esto significa que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas (la solicitud, los exámenes, las entrevistas, la

revisión de los antecedentes y el examen médico). Para lo cual un candidato deberá llenar o exceder los requerimientos de cada riesgo.

B.- ENFOQUE DE COMPENSACION: Es el menos usado y esta basado en la suposición de que se puede contrabalancear un factor o deficiencia por el exceso de otra.

Hay controversias respecto a cual de estos dos enfoques de selección debe usarse con mas frecuencia. Según las circunstancias ambos métodos tienen ventajas. Si un solicitante carece de las cualidades para pasar incluso la primera entrevista, no tiene caso seguir. Pero si durante las primeras pruebas parece prometedor, pero esta ligeramente por abajo del nivel de algún otro factor en las últimas pruebas se da por eliminada la selección.

2.4 PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION:

En la práctica, el proceso de selección variará según la empresa y también dependerá de los niveles de una misma organización. Por ejemplo, la entrevista de selección para los candidatos de puestos de bajo nivel puede ser muy superficial y rutinaria; se dará mucha importancia a la entrevista inicial de selección preliminar o a las pruebas.

En cambio, en la selección de gerentes a nivel medio o superior las entrevistas serán mas exhaustivas (algunas veces de una duración de ocho a mas horas) y posiblemente no haya pruebas formales o estas sean pocas.

Inicialmente se llena la solicitud, el candidato a veces presenta un curriculum vitae. En ciertas ocaciones la solicitud formal se llena hasta después de que haya sido aceptada la oferta de empleo. Algunas organizaciones omiten el examen físico.

La secuencia estandar de contratación sigue un procedimiento de siete pasos representados gráficamente en la FIG. 3.

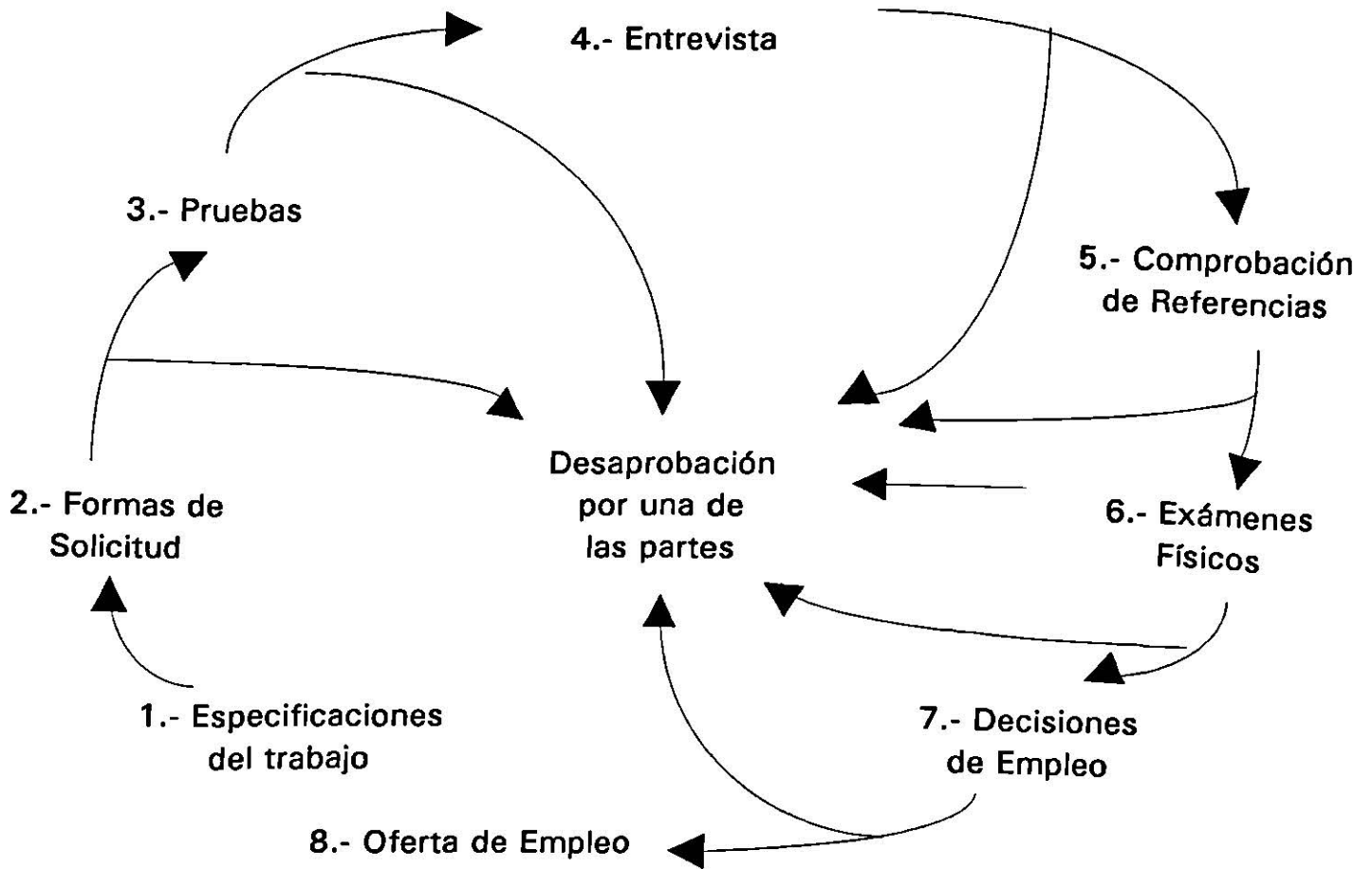
P A S O S:

10. La forma de Solicitud, cumple tres funciones:

* En primer lugar, indica formalmente que el solicitante desea un puesto

* En segundo lugar, proporciona al entrevistador la información básica que necesita para realizar la entrevista.

Figura 3 : Pasos en el Proceso de Selección



* En tercer lugar, se convierte en parte de la información del personal en caso de que se contrate al candidato.

Desde el punto de vista legal, en la forma de solicitud puede pedirse solo la información que este demostrado que predice el éxito en el trabajo o puesto que el candidato solicita. (Por ejemplo, es ilegal pedir información sobre la raza o la religión).

2o. La Entrevista de Selección Inicial, se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo. En efecto, la entrevista inicial determina tanto para el candidato como para el entrevistador si debe continuar el proceso de selección. Al primero se le pueden hacer preguntas acerca de su experiencia, salario que desea ganar, disposición a mudarse a otra localidad y datos afines.

3o. Por medio de Pruebas, la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo. La mayor parte de las pruebas que se usan actualmente son calificadas por computadora, y las compañías que las elaboran han procurado eliminar de ellas

los prejuicios culturales y sexuales. Las empresas cuentan ahora con paquetes completos de pruebas, entre otras cosas, pueden incluir una computadora, un analizador para las calificaciones y un software generador de pruebas.

Algunas organizaciones aplican procedimientos muy novedosos e incluso discutibles, por ejemplo, análisis de escritura (grafología) y pruebas para detectar mentiras (poligrafía). Incluso la IBM desde 1985 empezó a administrar sistemáticamente el análisis de orina a todos los candidatos con el propósito de descubrir a los que usan drogas.

4o. La Entrevista de Selección en Profundidad, tiene por objeto llenar los vacíos en la solicitud del candidato o en su curriculum vitae, averiguar mas sobre su personalidad y, en general, reunir información de interés para el entrevistador, de modo que pueda determinarse su idoneidad para el puesto y la empresa. A diferencia de la entrevista inicial, que suele efectuarla un miembro del departamento de recursos humanos, la entrevista en profundidad suele ser realizada por el gerente a quien el candidato rendiría cuentas en caso de que lo contratasen. (Dado que la entrevista en profundidad es seguramente la

parte mas importante del proceso de selección).

50. En la Investigación de Referencias; la veracidad del curriculum vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada, y se busca mas información de una o mas de sus referencias o empleadores anteriores. Tal investigación resulta útil, dado que los estudios han demostrado que la mitad de las solicitudes presentadas contienen datos falsos o erróneos.

Por lo regular, el gerente o entrevistador se limita a llamar al supervisor anterior del candidato (con la autorización de éste), confirma la información ofrecida y pide al supervisor que clasifique las destrezas y habilidades del candidato. Sin embargo, muchas compañías prohibían a sus gerentes dar información evaluativa a extraños respecto a exempleados, pues quieren evitar las demandas legales. Esta preocupación es muy real, aunque no es fácil resolverla.

60. El Examen Físico, será uno de los últimos pasos en el proceso de selección, a menos que el puesto suponga intenso trabajo físico o estrés. Los exámenes físicos están diseñados para garantizar que el candidato pueda

tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener, para proteger a otros empleados contra enfermedades contagiosas, para establecer un expediente médico de él y para proteger a la organización en contra de reclamaciones injustas de compensación por parte de sus empleados.

7o. Si los candidatos pasan exitosamente estas etapas de la selección y siguen manifestando el deseo de ser contratados, se hace una oferta de empleo. La consideración mas importante para ellos suele ser el salario, aunque también tienen en cuenta otros factores como el paquete de prestaciones, los permisos por maternidad y la seguridad del trabajo. El salario que se ofrezca ha de ser competitivo con los que se pagan en puestos semejantes en otras empresas y también debe ser compatible con la estructura actual de sueldos de la compañía. Una oferta demasiado baja, si se acepta, hará que el empleado se sienta molesto cuando averigüe las percepciones de otros compañeros. Una oferta demasiado alta, en cambio, puede ocasionar problemas con los empleados actuales.

CONTRATACION
(COLOCACION)

3.1 DEFINICIONES

3.1.1 CONTRATACION:

Cuando ambos términos se interpretan en su sentido amplio, son conceptos similares e intercambiables. Sin embargo, si el término contratación se interpreta literal y mas específicamente, solo constituye un aspecto menor de todo el proceso de la selección de empleados. Al finalizar el proceso de selección, un empleado puede ser contratado o no; los empleados potenciales pasan una serie de pruebas y entrevistas, luego se toma la decisión y después se hace la contratación.

3.1.2 COLOCACION:

La colocación significa la selección o ajuste de las cualidades de una persona y los requerimientos de un trabajo. Con esto se intenta determinar las capacidades y habilidades, e igualarlas con los deberes y responsabilidades de un puesto en particular.

Esta interpretación significa mas que encontrar un trabajo para una persona, es decir, después de haber seleccionado y

contratado, se determinan el lugar adecuado, trabajo o puesto.

La mejor forma de considerar la selección y colocación de un candidato es como actividades parcialmente relacionadas y coincidentes. Por lo general una empresa no selecciona a una persona sin antes haber determinado que puesto ocupará en la empresa. En ocasiones algunas empresas grandes pueden contratar a empleados potenciales sumamente prometedores sin haber determinado antes con exactitud que puesto ocuparán; sin embargo, esto suele ser la excepción y no la regla. Por otro lado cuando hay una descripción estricta o especificación del trabajo, cuando hay vacantes y cuando el reclutamiento se enfoca a encontrar la persona adecuada que se ajuste a una descripción determinada de un trabajo, los conceptos de colocación y selección se aproximan a la idea de que son conceptos sinónimos o intercambiables.

3.1.3 COLOCACION CONTINUA: Una colocación continua no significa necesariamente que haya ascensos continuos, ya que sus formas pueden ser de transferencias, descensos, despidos y retiros.

3.1.4 ASCENSO (DESCENSO): Es el movimiento que se hace

de un puesto a otro en una empresa y que implica ya sea un aumento o disminución del pago o del status.

3.1.5 LAS TRANSFERENCIAS: No implican alteraciones en el pago o en el status. Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

3.1.6 LAS SEPARACIONES DEL EMPLEADO: Pueden tomar la forma de suspensiones temporales, despidos permanentes, retiros tempranos voluntarios, retiros por edad, renunciaciones formales y abandonos informales.

Por lo general los ascensos se basan en la habilidad del empleado, en tanto que los descensos y despidos en su inhabilidad. Las transferencias y suspensiones, que se basan fundamentalmente en la antigüedad o en un rango mas reciente, se originan debido a cambios tecnológicos y estructurales de la empresa o a los factores financieros y económicos del ambiente externo. Las renunciaciones y abandonos se deben generalmente a otras mejores oportunidades de trabajo, en tanto que los retiros son una consecuencia del proceso del envejecimiento humano.

TECNICAS:

En la mayoría de las empresas grandes, la colocación de un empleado y su ajuste al trabajo suelen hacerse mediante procedimientos sistemáticos. Los procedimientos y conceptos usuales incluyen:

- * ANALISIS DEL TRABAJO.
- * DESCRIPCION DEL PUESTO.
- * ESPECIFICACION DEL PUESTO.

3.2.1 EL ANALISIS DEL TRABAJO: Es un proceso para obtener todos los hechos pertinentes del trabajo. Por lo general esto implica la elaboración de dos declaraciones separadas, por escrito.

3.2.2 DESCRIPCION DEL PUESTO: En la cual se determina el título, localización, deberes, condiciones de trabajo y riesgos.

3.2.3 LA ESPECIFICACION DEL PUESTO: En la cual se determinan las cualidades humanas necesarias para desempeñarlo. Por lo general, se anuncian los niveles o grados de escolaridad requeridos, experiencia, entrenamiento, capacidad de juicio, iniciativa, esfuerzo físico, habilidades y responsabilidades necesarias para realizar en forma adecuada un trabajo determinado.

3.2.4 UTILIDAD DE LAS TECNICAS: El análisis del trabajo se hizo primero para establecer procedimientos sistemáticos y regulares de los sueldos y salarios. La información del análisis de trabajo puede ser útil para las actividades de reclutamiento, selección y colocación de empleados. También se pueden determinar las necesidades del entrenamiento y desarrollo al igual que ciertos asuntos institucionales de seguridad y de salud. Mediante una mejor información de trabajo, también se puede hacer una planeación de la fuerza de trabajo, diseño de trabajo, valoración del desempeño, etc.

Por otra parte, unas cuantas empresas han aprendido mediante experiencias amargas que tan pronto como se anota lo que se espera que una persona realice en un trabajo, solo hará lo que se le especificó e indicó. Y por último las técnicas de análisis de trabajo son costosas.

Ha surgido el problema respecto a si las descripciones de trabajo deben ser específicas o generales. Las descripciones específicas determinan que es precisamente lo que se debe hacer, mientras que las descripciones generales son mas ambiguas. En las primeras hay la ventaja de indicarle con claridad al trabajador cuales son sus deberes, en tanto que las segundas tienen mas flexibilidad.

Los sindicatos prefieren las descripciones específicas y la administración las generales. La solución mas frecuente es incluir en la descripción específica, una declaración final tal como "todo lo relativo a la buena conservación y cuidado de una casa y las tareas relacionadas al desempeño de este trabajo".

3.3 EVALUACION:

Por lo general, los que realizan el análisis real de un trabajo son el departamento de personal o bien el departamento de ingeniería.

Los departamentos de ingeniería desempeñan gran parte de estos trabajos debido a que el procedimiento de análisis abarca estudios de tiempos y movimientos. Por lo general el primer paso para formular la descripción de un puesto es hacer que el trabajador haga su propia descripción de su puesto y del trabajo que se realiza en el mismo, luego la revisa y corrige el supervisor inmediato y la añade a la declaración inicial. Sin embargo para este proceso, el director de personal recibe ayuda de los trabajadores, supervisores e ingenieros y ocasionalmente de consultores externos o de representantes del sindicato.

INDUCCION

4.1 DEFINICION:

También es llamada orientación, introducción o fusión. La inducción como una subfunción de la integración, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

4.2 FINALIDADES:

La inducción tiene muchas finalidades. Busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. Los procedimientos de orientación ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral, quejas y malentendidos. Sin embargo, también pueden existir aspectos de mal funcionamiento, como la conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad en lugar del cumplimiento del trabajo.

4.3 PROGRAMAS DE INDUCCION:

Los programas formales de inducción suelen ser

responsabilidad generalmente del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: Las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los temas mas comunes en un programa de inducción se comprenden bajo los rubros:

- * Temas de la organización global
- * Prestaciones y servicios al personal.

Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en donde se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Los programas de inducción mas complejos pueden incluir películas o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados.

4.4 CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION:

No hay un formato uniforme para los procedimientos de inducción en la organización, a continuación se muestran las acciones e información que se incluyen comúnmente en muchos:

- * Acuerdo de contrato colectivo
- * Historia de la empresa, políticas y prácticas
- * Plantas e instalaciones de la empresa
- * Responsabilidades de la empresa hacia los empleados
- * Programas de servicio de la empresa
- * Visitas a los departamentos y a la planta
- * Evaluación a los empleados y sistemas de desempeño
- * Responsabilidades del empleado para con la empresa.
- * Planes de beneficios y salud
- * Presentaciones de los empleados
- * Estructura de la empresa
- * Políticas y procedimientos de pago
- * Reglas de conducta
- * Programa de seguridad
- * Oportunidades de entrenamiento y desarrollo
- * Asignación y horario de trabajo.

CONCLUSIONES

Debido a los cambios que se han dado en los últimos años en la economía nacional, la necesidad de tener personal altamente calificado se ha hecho indispensable. Por lo que el proceso de reclutar, seleccionar, inducir al personal indicado ha cobrado importancia. Este proceso empieza cuando hay una vacante en la empresa; antes de empezar con el proceso hay que empezar con la descripción del trabajo y la especificación del mismo.

Ya que logramos describir el puesto y el perfil de la persona que requiere el puesto, proseguimos a reclutar personal, es decir, a obtener fuerzas de trabajo adicional para finalidades funcionales de la empresa. Hay dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo. El interno es el que se lleva acabo dentro de la misma empresa, teniendo como resultado la estimulación a nuestro personal; los métodos para reclutar gente internamente son: Revisando los registros del personal de la empresa y el sistema de aviso de vacantes. El reclutamiento externo trae como consecuencia impulso y nuevas formas de pensamiento; las fuentes para el reclutamiento externo suelen ser: La publicidad, Las agencias de empleo, Los colegios y universidades, Los

sindicatos, Los aspirantes casuales, Los contratistas, Las compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo y Las asociaciones profesionales. La evaluación que se le da al reclutamiento depende mucho del tamaño de la empresa que lo esté efectuando; aunque ahora ya casi todas las empresas lo hacen por medio de la computación.

Después de reclutar gente, el siguiente paso es seleccionar a la persona indicada entre todos los aspirantes, para lograr esto se tienen varias técnicas, entre las mas comunes tenemos:

a) La solicitud : de la cual obtenemos datos muy generales de la persona.

b) Los exámenes : en los cuales se conoce mas afondo a la persona en diferentes áreas de su personalidad, los tipos de exámenes mas comunes son de aptitud, de logro, de interés vocacional, de personalidad y los proyectivos;

c) Las entrevistas : esta técnica nos permiten evaluar mas de cerca al aspirante por medio del entrevistador, teniendo como problema que la opinión de éste puede no ser imparcial, hay diferentes tipos de entrevistas, como lo son las entrevistas planeadas, las entrevistas estandarizadas y las entrevistas de tensión.

d) Investigación de los antecedentes y verificación de

las referencias : ésto se hace para comprobar lo dicho por la persona y para tener diferentes puntos de vista acerca del desenvolvimiento en el trabajo de ésta.

e) Examen médico : es un procedimiento estandar para no contratar gente con deficiencias físicas.

Existen dos criterios de selección, el de riesgos sucesivos, el cual implica que el aspirante debe pasar todas las pruebas; y el de enfoque de compensación, en el que se supone que se puede contrabalancear una deficiencia en un factor con el exceso en otro.

Ya seleccionado el aspirante se hace la contratación en la que formalmente se firma el contrato, a continuación se le coloca en el puesto para el cual ha sido contratado o en el puesto que se ajuste a sus cualidades y a los requerimientos del trabajo; esto es en el caso de que la empresa haya contratado empleados potenciales sumamente prometedores sin haber determinado antes con exactitud que puesto van a ocupar.

La inducción también es llamada orientación, introducción o fusión; se realiza para integrar al empleado nuevo en la empresa y en el ambiente de trabajo, se hace con el fin de establecer actitudes favorables entre el empleado y la

empresa. Esto generalmente se hace por medio de los programas de orientación, los cuales suelen ser una bienvenida a los recién llegados. Los programas de orientación suelen ser muy diversos y al no haber un formato uniforme dependen de la empresa, las acciones que generalmente se incluyen en los programas son entre otras: Acuerdo de contrato colectivo; Historia, políticas, prácticas de la empresa; Programas de servicio de la empresa; Planes de beneficio y salud; Reglas de conducta; Programas de seguridad; Prestaciones de los empleados; Estructura de la empresa; etc..

Si todos los pasos anteriores son realizados de la manera debida, podemos asegurar que el personal que tenemos en la empresa es el que se necesita, aparte de ser personal con un alto potencial y preparación. Siendo la única manera de hacerle frente a la competencia tanto nacional como extranjera, que en los próximos años se va a incrementar fuertemente. La calidad solo se logrará con el mejor personal y el desarrollo del mismo.

BIBLIOGRAFIA

1.- Werther W.B. y Devis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill, 1986, Méx.D.F..

2.- Byars, LL y Rue L.W.. *Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones*. Interamericana, 1978, Méx.D.F..

3.- Hersey Paul y Blanchard Kenneth H.. *Mangement of Organizational Behavior Utilizing Human Recoursces*.

