



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**“PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION A NIVEL OBRERO EN UNA EMPRESA  
ZAPATERA Y-O DEL RAMO INDUSTRIAL.”**

**CLAUDIA HERRERA RAMIREZ**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO  
DE VALIDEX OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NUMERO  
671473 CON FECHA 7-X-87**

**ZAPOPAN, JAL.**

**OCTUBRE DE 1996**



49906

REF: TE ARI 1996 HEN

NUMERO: 49900 li. 2

FECHA: 19105103

CONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ Agregar a 46379



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

“PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION A NIVEL OBRERO EN UNA EMPRESA  
ZAPATERA Y-O DEL RAMO INDUSTRIAL.”

**CLAUDIA HERRERA RAMIREZ**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO  
DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE  
EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NUMERO  
871473 CON FECHA 7-X-87

ZAPOPAN, JAL.

OCTUBRE DE 1996



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

TESIS: "PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A NIVEL OBRERO EN UNA EMPRESA ZAPATERA Y/O DEL RAMO INDUSTRIAL".

*Tesis presentada por:*  
Claudia Herrera Ramírez.

**DOY GRACIAS:**

A Dios por todo.

A mis Padres por darme la vida y la oportunidad de llegar a finalizar mis estudios.

A mis hermanos por su colaboración.

A Felipe por su comprensión y paciencia.

Al Lic. José Espinoza por su tiempo y esfuerzo.

A la Universidad Panamericana por su formación personal y profesional.

# ÍNDICE

Página.

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I.

#### RECLUTAMIENTO

A. Planeación del recurso humano .....	5.
B. Consideraciones generales .....	7.
- Políticas .....	10.
C. Fuentes de reclutamiento .....	11.
- Fuentes internas .....	12.
- Fuentes externas .....	15.
D. Medios de reclutamiento .....	16.
E. Necesidades de la organización del reclutamiento .....	17.

### CAPÍTULO II.

#### SELECCIÓN

A. Consideraciones generales .....	19.
- Políticas .....	20.
B. Proceso de selección .....	21.
C. Contratación .....	37.
D. Inducción .....	42.

### CAPÍTULO III.

#### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TIPO

A. Filosofía y valores .....	50.
B. Misión y visión .....	52.
C. Políticas .....	52.
D. Objetivo de la empresa .....	54.

F. Problemas actuales .....	54.
G. Retos de la empresa .....	54.

#### CAPÍTULO IV.

##### INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA ZAPATERA

A. Objetivos .....	56.
B. Metodología .....	56.
C. Justificación .....	57.
D. Entrevista con el gerente de recursos humanos .....	59.
E. Análisis <u>1</u> del proceso de reclutamiento y selección de la empresa .....	67.
F. Análisis <u>2</u> de la propuesta propia del proceso de reclutamiento y selección .....	72.
G. Resultados .....	79.
H. Conclusiones .....	83.

#### BIBLIOGRAFÍA

#### ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

La importancia del factor humano dentro de una organización es la principal clave para que esta misma pueda alcanzar sus objetivos.

En la actualidad y en el futuro la tecnología se esta convirtiendo en algo fundamental, cada día que pasa se van creando nuevas máquinas que realizan con mejor calidad y más oportunidad los trabajos, relegando al factor humano y deshumanizando algunas de nuestras decisiones, esto es algo que no debe de suceder, recordemos que el personal es la parte más importante de cualquier organización.

En si el aspecto general de este trabajo va enfocado a la calidad de la gente, ya que el recurso humano es el que determina el éxito en cualquier empresa, con esto se deduce que el proceso de reclutamiento y selección son los pasos más importantes para acercarse el mejor talento humano.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

El objetivo de este trabajo, es obtener una mejor adaptación tanto en el proceso de reclutamiento como en el de selección, logrando este por medio de la reducción de tiempo, costo y esfuerzo en ambos procesos.

## CAPÍTULO I.

### RECLUTAMIENTO



## I. RECLUTAMIENTO

### A. Planeación del recurso humano.

Para poder llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección debemos primero acudir a una planeación de recursos humanos. Mediante la planeación de los recursos humanos las organizaciones se preparan para disponer del personal adecuado, en los lugares precisos, en el momento que se requieren, para alcanzar tanto los objetivos de la organización como los individuales.

La necesidad de planear los recursos humanos puede no ser muy aparente y se podría preguntar; si una organización necesita personal, ¿por qué no lo contrata? Pero en la realidad las necesidades de personal de una organización casi nunca pueden atenderse tan rápida y tan fácilmente como lo implica esta pregunta. Una empresa que no haga planeación de recursos humanos no podrá llegar a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

Por ejemplo, una empresa industrial tiene la proyección de incrementar su productividad con un nuevo equipo automatizado, pero si no ha comenzado a contratar y capacitar al personal, para operar ese equipo antes de que empiece la instalación del mismo, es casi seguro que permanezca inactiva durante semanas o meses.

Una definición de **planeación del recurso humano** es:

"Pronosticar, prever el número de personas que la organización tendrá que contratar, adiestrar o promover en un período dado".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Valencia J. Rodríguez, *Administración Moderna de Personal*, p.343

Byars y Rue, dicen que la planeación del recurso humano es:

"El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente".<sup>2</sup>

La planeación de los recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal, es que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos y tipo correcto de personal.

Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

Es importante indicar que al iniciar la planeación de recursos humanos, debemos estar conscientes que tanto la planeación de la organización, como la planeación de personal, están íntimamente relacionadas, a tal grado que no pueden ir separadas.

Ya que se hizo una planeación de recursos humanos dentro de la empresa, entonces se procede al proceso de reclutamiento.

Dentro de esta investigación se profundizará en el proceso de reclutamiento, y en la importancia que se tiene al aplicarlo dentro de una empresa para poder dotarla de personal efectivo, capacitado y productivo; logrando así un ambiente de trabajo armonioso entre los mismos compañeros, con el objetivo de obtener una mayor satisfacción.

---

<sup>2</sup> Sayles/Strauss, *Personal Problemas Humanos de la Administración*, p.69

## B. Consideraciones generales.

Entendemos por reclutamiento el proceso o técnica de identificar o proveer recursos humanos capacitados a la empresa en el momento oportuno.

"Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes".<sup>3</sup>

El personal de una empresa u organización es uno de los recursos más importantes que la constituyen, ya que de este depende el éxito o el fracaso de la organización. Para que una empresa sea más competente y productiva es necesario tener al personal idóneo en el puesto adecuado, esto depende en parte de tener estructurado un proceso de reclutamiento efectivo, disponiendo de información precisa, clara y real para basarse en cual será la cantidad y características de los individuos que se requieren para desempeñar los diversos puestos de una organización.

Se debe conocer cuando son los momentos más frecuentes por los que se recluta personal, generalmente se utiliza para cubrir las vacantes existentes en la empresa y por otro lado por la rotación de personal que constantemente es provocado por diferentes causas, como lo son: la falta de comunicación entre obrero y patrón, sueldos o salarios poco remuneradores, entre otros.

La importancia del reclutamiento la podemos determinar si se considera que el objetivo de la administración de personal sea el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr este objetivo es un esfuerzo provechoso. El reclutamiento es la base para lograr la primera parte del objetivo y de ahí se deriva su importancia.

---

<sup>3</sup> William Werther, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p.92

Al ser el reclutamiento un pre-requisito de la selección va hacer así mismo una limitante de su eficiencia por lo que se le debe prestar más atención, el empleo intenso de técnicas que tiendan a mejorarlo, y un reconocimiento más extenso de su importancia. Si un proceso de selección de personal no tiene las fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no podrá funcionar correctamente, por que de estas depende que el personal reclutado sea el más apto para desarrollar las actividades correspondientes.

Dentro de los objetivos del reclutamiento más importantes tenemos; que es el ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente las necesidades del trabajo en cuanto a nivel obrero.

Con la selección se elegirá a la persona más apta para cubrir las funciones de un puesto, pero será la persona más apta entre aquellas que hayan acudido al llamado, por lo que un reclutamiento inadecuado no garantiza que entre los reclutados acuda la persona que posea las características que requiere para desempeñar el puesto.

El reclutamiento implica que el reclutador procure a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno y en número satisfactorio para poder realizar una selección efectiva, a fin de elegir a la persona más adecuada para el puesto.

Al analizar la importancia que tiene el reclutamiento es preciso, definirlo de acuerdo a la magnitud e importancia que tiene la empresa. Al tratarse de un proceso decisivo para la empresa, no debe dejarse que cualquier persona lleve a cabo esta función, por lo que es más conveniente que el departamento de personal designe a una persona dedicada exclusivamente a esta función.



\* Es necesario definir claramente el tipo de persona que requiere la empresa, como son:

1.- Los requisitos que exige cada puesto a las personas que lo ocupen eficientemente; determinando las características principales del puesto para que la persona que lo ocupe sea la más adecuada (especificación del puesto).

2.- Las posibilidades de sueldos y prestaciones de la empresa; cada empresa establece sus propias políticas de sueldos y prestaciones (sistema de sueldos y prestaciones).

En base a lo anterior se dará la posibilidad de planear los objetivos en cuanto al personal que se necesita; las políticas a establecer, la implantación de los programas de reclutamiento y selección y las fuentes de reclutamiento a utilizar.

\* Un programa de reclutamiento implica dos importantes responsabilidades:

1.- Emplear fuentes apropiadas para la búsqueda de las personas que determina una empresa; para lograr una mayor eficiencia en el proceso.

2.- Aplicar las prácticas y técnicas que harán posible la disponibilidad de las personas. <sup>4</sup>

Para tener un programa eficaz de reclutamiento se debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinando cuales de ellos serán más efectivos para reclutar al personal y así cubrir las vacantes de la empresa; todo esto basándose en el establecimiento adecuado de políticas.

---

<sup>4</sup> Jorge Orozco, *Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal*, p.320

## - Políticas:

Dentro de todas las organizaciones están ocurriendo cambios en el personal. Se contrata gente, otros abandonan el trabajo, otros más cambian de un puesto a otro, por lo que es importante establecer políticas para llevar un control y una disciplina dentro de la organización en lo que respecta a la contratación del personal.

Antes de que se organice las funciones de reclutamiento, selección y colocación se necesitan políticas adecuadas respecto a la empresa; no se refiere a las políticas de personal o de relaciones con los empleados sino a la obtención, desarrollo y mantenimiento de la fuerza de trabajo de la empresa en todos los niveles de la organización.

Las políticas de reclutamiento son establecidas de acuerdo a la ideología e intereses que tenga cada empresa u organismo, estas políticas permiten que se siga un formato en cuanto a como reclutar a una persona lo cual al momento de estar en el reclutamiento se puede ahorrar tiempo y esfuerzo incluso llega a optimizar el proceso de selección; esto es si se siguen correctamente y en forma ordenada cada uno de los pasos del proceso de reclutamiento, para evitar posibles problemas futuros para la empresa.

El diseñar las políticas no es tarea del área de reclutamiento sino que han sido establecidas desde que se elabora el manual de la organización, por lo tanto el área de reclutamiento debe sujetarse a las condiciones de la organización, determinadas dentro del mismo manual.

"También puede ser conveniente para la organización establecer políticas y procedimientos especiales que rijan la rotación de personal de los puestos para los cuales hay escasez de recursos humanos o que presentan problemas especiales de reclutamiento y selección".<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Sherman/Chruden, *Administración de Personal*, p.125



Dentro de las consideraciones de política que son importantes para el elemento humano de la empresa están las siguientes:

- 1.- Contratar gente solamente para las vacantes actuales.
- 2.- Realizar exámenes escritos; psicométricos, de habilidad, de aptitud.
- 3.- Selección de los mejores candidatos; aplicando adecuadamente las fuentes de reclutamiento establecidas por la empresa.<sup>6</sup>

Otro punto muy importante a considerar es el hablar de las fuentes existentes dentro del proceso de reclutamiento en base a las políticas implantadas.

### **C. Fuentes de reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento permiten realizar ordenadamente el proceso de reclutamiento, ya que se requiere investigar todas las fuentes posibles y existentes para la búsqueda de candidatos, con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en apertura actual o futura de la empresa.

Como anteriormente se señala la empresa debe contar con el número suficiente de candidatos o de personas que estén dispuestas a ocupar el puesto que se encuentra vacante.

Para ello el reclutador deberá estudiar con detenimiento y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa, todas aquellas fuentes que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas.

---

<sup>6</sup> William Werther, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, pp. 286-287

En muchas ocasiones la empresa tiene que decidir que fuentes emplear, por lo cual se debe conocer y examinar a fondo los beneficios y limitaciones que las fuentes le puedan ocasionar.

\* Existen dos tipos de fuentes:

- Internas.
- Externas.

#### **Fuentes internas:**

Son aquellas en las que no es necesario recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, sino que proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Estas fuentes permiten que existan las promociones entre los empleados de la empresa.<sup>7</sup>

#### **Ventajas:**

1.- Premia la ambición y empuje del trabajador; se determina evaluándose el esfuerzo y el desempeño que el trabajador ha mostrado durante el desarrollo de su trabajo.

2.- Determinación de lealtad; determina la sinceridad, honradez y rectitud que cada uno de los trabajadores ha mostrado desde el inicio de sus labores en la empresa.

3.- Sirve como base para colocar al personal en forma adecuada; permite analizar si el personal esta colocado en el puesto correspondiente.

4.- El empleado crea mayor actitud hacia el trabajo; con respecto a las responsabilidades que tiene.

---

<sup>7</sup> Jaime Grados, *Inducción, Reclutamiento y Selección*, p.166

5.- Menor costo; por el hecho de tratarse del personal interno no existe gastos para la empresa.

6.- Mayor motivación; por parte del trabajador (promoción).

Desventajas:

1.- Posible desorganización; al haber nuevos cambios en el personal ya existente puede traer confusiones en un futuro, esto si no se tiene una buena administración y si no se notifican los cambios.

2.- Sentimentalismos, rencores contra la empresa; esto surge si el empleado desconoce las políticas de la empresa. Los sentimentalismos o rencores pueden surgir a consecuencia de la promoción de los demás compañeros, por eso es importante que el empleado conozca las políticas, ya que estas determinan los requisitos específicos para las promociones internas de empleados.

3.- Impiden la obtención de nuevos puntos de vista, que traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa; al realizar promociones de empleados se excluye la posibilidad de que los solicitantes externos sean más calificados que los que ya se tienen, por lo tanto se limita a conocer nuevas ideas, nuevos puntos de vista.<sup>8</sup>

Podemos mencionar algunas fuentes internas que tienen un papel importante en una empresa:

Sindicatos:

"Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato".<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Jorge Orozco, *Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal*, p.71

<sup>9</sup> Jaime Grados, *Inducción, Reclutamiento y Selección*, p.166

Los sindicatos mantienen el control de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

Cuando el reclutador conoce las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para localizar a los empleados que se necesitan, pero si el reclutador desea contratar a más de una persona del gremio es indispensable contar con ayuda del sindicato, para llevar adecuadamente toda la documentación.

Archivo o cartera de personal:

Se va a integrar con las solicitudes hechas por los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores, las cuales fueron archivados sin que se hayan utilizado, por haber sido cubierta la vacante. Algunas de estas solicitudes que se elaboraron cubren las características requeridas por el puesto vacante y además el reclutador deberá revisar y seleccionar las que sean más convenientes para la empresa.

Familiares y recomendados:

Dentro de esta fuente se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, con el fin de establecer contacto con familiares o conocidos pero siempre y cuando reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia interna de personal:

Esto se hace cuando el reclutador encargado de estudiar las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal determina si existe o no un candidato viable para ser promovido (en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el puesto que está vacante. Se van a considerar tanto aspectos de aprendizaje, de conocimientos, de responsabilidad y la capacidad que tenga para desempeñar el puesto.



## **Fuentes externas:**

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de estas fuentes pueden utilizarse para cubrir una variedad de diversos puestos.

Algunas principales fuentes externas de solicitantes que no tienen mucha importancia en su orden son las siguientes:

### **Agencias de empleo:**

En ocasiones las empresas aprovechan la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes; estas agencias, que pueden servir como una extensión del departamento de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos.

Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos se aconseja que la compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios, aún costo relativo.

### **Bolsas de trabajo:**

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes existentes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador, a ellas pueden recurrir también la empresa para solicitar candidatos.

Para llegar a utilizar estas fuentes es importante determinar los medios que nos van a permitir establecer una comunicación con las fuentes para obtener una mayor efectividad.

#### **D. Medios de reclutamiento.**

Son los medios de difusión que se utilizan para dar a conocer una vacante, son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, ya que penetran en distintos ambientes. Transmiten información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, también ambientes profesionales y tecnológicos.

Los principales medios son:

**Prensa:**

Que es el medio más utilizado para reclutar personal. Se emplea básicamente en anuncios de primera plana esto es en caso de que se desee reclutar al personal obrero o al que actualmente este trabajando.

En el caso de las personas que estén buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, estos por ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza el reclutamiento externo. La prensa, representa seguridad en la información que se emite por que se tiene la certeza que su información se difundirá con rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

**Radio y televisión:**

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Se puede utilizar la radio cuando se quiere realizar el reclutamiento en provincia; en ese caso se hará uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad, su costo varía según la cobertura de esta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, ya que dependen de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.



Grupos de intercambio:

Estos grupos se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir personas en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad, aprovechando los recursos que se han obtenido en otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

Boletines:

Este medio se utiliza cuando se quiere reclutar a personal que trabaje en el puesto vacante y que se encuentren localizados cerca de la empresa. Para esto se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones y se envían a domicilios cercanos.<sup>10</sup>

#### **E. Necesidades de la organización del reclutamiento.**

El reclutamiento no debe abandonarse nunca en manos de cualquier miembro del personal que actúe bajo su propia iniciativa y al azar de las circunstancias que se presenten. Constituye una función importante para que merezca ser confiada a una persona escogida con todo cuidado, en las pequeñas empresas es el dueño en persona quien se encarga del reclutamiento, pero si se tratase de empresas de mayor magnitud se encarga de ello uno de sus subordinados de jerarquía relativamente superior.

Al no llevar a cabo una buena organización durante el proceso de reclutamiento se pueden presentar en ocasiones dificultades las cuáles nos encaminarían a la obtención de una información errónea y problemas a futuro.

---

<sup>10</sup> Jaime Grados, *Inducción, Reclutamiento y Selección*, pp. 166-169

## CAPÍTULO II.

### SELECCIÓN

## II. SELECCIÓN

Además de haber realizado un buen proceso de reclutamiento las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, siempre y cuando su selección del personal haya sido la más acertada, con el fin de conseguir que los empleados logren la mayor satisfacción de su trabajo.

### A. Consideraciones generales.

La selección de personal en una organización, es un proceso realmente complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto, para así, realizar la selección más acertadamente.

La selección de personal se define como: el proceso para determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos para cubrir el puesto adecuado, aún costo también adecuado.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por lo consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial tomando en cuenta los aspectos de experiencia laboral, trayectoria académica y los aspectos psicológicos, por que son elementos básicos para determinar la personalidad de una persona y hacen posible que su desarrollo dentro de la sociedad sea óptimo. <sup>11</sup>

Por lo tanto la selección es una serie de técnicas encaminadas a la obtención del recurso humano.

---

<sup>11</sup> Jaime Grados, *Inducción, Reclutamiento y Selección*, p.179

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten contactarse con los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Lo anterior se lleva a cabo de acuerdo a las metas que la empresa desea alcanzar imponiendo pautas claras y sus límites, esto es de acuerdo al establecimiento de políticas claras y concisas para llevar ordenadamente el proceso.

#### **- Políticas:**

El personal responsable de la selección debe tener tanto información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, como una política que los guíe. Las políticas relacionadas con la selección ayudan a asegurar la función que se desempeñará en una forma consistente con el programa de personal, con las expectativas y exigencias de la sociedad.

La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes que se toman en cuenta en una organización para así poder aumentar la probabilidad de contratar a una persona que pueda llevarse armoniosamente con su supervisor, con los miembros de su grupo de trabajo y el personal administrativo.

Por lo tanto el principal objetivo de la selección de trabajadores es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.

Algunas políticas que las organizaciones consideran están: las de seleccionar a los parientes de sus empleados actuales, o a los anteriores, así como también las políticas de exámenes (psicológicos, conocimiento, desempeño), entre otros. <sup>12</sup>

## **B. Proceso de selección.**

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, tales como transferencias, promociones y separaciones o por un aumento autorizado de personal. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por los que se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes. <sup>13</sup>

Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con solo una entrevista y un examen médico en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas dependiendo del puesto a ocupar. Por lo tanto es necesario hacer una solicitud para conocer a los solicitantes.

Recepción de solicitantes.

La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo.

Es frecuente que se presenten solicitantes espontáneos que decidan solicitar personalmente un empleo, por lo cual es recomendable aplicarse una entrevista preliminar a estas personas mediante la cual puede iniciar el proceso de obtener información sobre el candidato.

---

<sup>12</sup> Sherman/Chruden, *Administración de Personal*, p.136

<sup>13</sup> S. Chruden, ob.cit., p.138



### Entrevista preliminar.

Esta entrevista pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; como son apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, entre otros; con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también al candidato la naturaleza del trabajo, el horario y la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

### Solicitud de empleo.

La mayoría de las compañías requieren que se llenen formas de solicitud, debido a que proporcionan un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante.

La solicitud es una forma impresa que debe llenar el candidato una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de abastecimiento, en la cual se solicita al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerlo en una forma más concreta.

En general, todas las formas de solicitud tratan de obtener información básica sobre los siguientes aspectos:

a) Datos personales; son aquellos que proporcionan los aspectos específicos de la persona como: el nombre, edad, sexo, estado civil, dirección y teléfono, entre otros.

b) Datos familiares; muestran la situación del candidato en su núcleo familiar como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de estos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica y referencias personales.



c) Datos escolares; son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin: si curso la primaria, secundaria, bachillerato, profesional, períodos de estudio.

d) Experiencia ocupacional; proporciona a la empresa una visión general de la experiencia laboral del candidato en el desempeño de una actividad profesional técnica o de mano de obra; el tiempo que lo desempeño, empleos anteriores dónde a laborado, causas de renuncia y nivel ocupacional.

e) Datos generales; son aquellos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, y necesidades de la misma.

El diseño de la solicitud estará determinado de acuerdo a las políticas y necesidades que tiene la empresa y puede ser de diversas formas, tamaños y orden. (ver anexo 1).

La información de las formas de solicitud se usan para algo más que para fines de la selección, ya que es base del expediente continuo del empleado si es que el candidato es contratado y de la obtención de datos y de la verificación de la información futura.

Con todo lo que se ha mencionado anteriormente es importante la solicitud de empleo para llevar un control de las personas solicitantes a ocupar las vacantes.

El siguiente paso a seguir es el de aplicar pruebas de pre-selección.

Pruebas de pre-selección.

Las pruebas de pre-selección son instrumentos que permiten evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto algunas pruebas consisten en exámenes psicológicos.

Para demostrar la validez de una prueba es importante emplear dos enfoques:

1.- Demostración práctica; que se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

2.- Enfoque racional; que se basa en el contenido y desarrollo de la prueba.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. "Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique a un individuo se obtendrán resultados similares".<sup>14</sup>

Al efectuar y al diseñar correctamente las pruebas permite realizar con éxito la selección del personal de una empresa, ya que permiten observar la capacidad y disponibilidad por parte del solicitante, y además que permiten realizar la selección con efectividad.

Las pruebas que se aplican en las empresas son comúnmente las de desempeño, de conocimiento, teniendo cada prueba un objetivo diferente.

Pruebas de desempeño; mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Pruebas de conocimiento; son más confiables por que determinan la información o conocimientos que posee el examinado.

Al momento de haberse realizado las pruebas se llega a la selección de candidatos más aptos a ocupar la vacante, para que posteriormente se les haga una entrevista profunda.

---

<sup>14</sup> William Werther, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, p.111

## Entrevista profunda.

La entrevista consiste en la plática formal y profunda, que permite establecer una comunicación interpersonal, que tiene por objeto el proporcionar o recabar información o modificar actitudes, de la cual se toman determinadas decisiones como de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, entre otros.

"La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones".<sup>15</sup>

Cada entrevista tiene un objetivo específico el cual debe estar predeterminado para poder continuar con el proceso. Cualquiera que sea el propósito específico de la entrevista, siempre serán los mismos objetivos:

Dar información: informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le pueden brindar.

Obtener información: información del candidato sobre su experiencia, aptitudes, intereses, cualidades, rasgos personales, entre otros.

Y establecer una relación de simpatía; que la entrevista no sea rígida y que exista un ambiente armonioso durante la entrevista.

El objetivo específico de la entrevista de selección es el elegir adecuadamente a la persona que por sus características, experiencias y habilidades satisfaga lo mejor posible los requerimientos del puesto a cubrir. Para el logro del mismo es necesario promover la comprensión, amistad y la confianza entre ambas partes (entrevistador y entrevistado).

---

<sup>15</sup> Jorge Orozco, *Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal*, p.125

Como finalidad se tiene que el entrevistador obtenga una visión interna del entrevistado y, por otro lado, que el entrevistado sea reconocido como un candidato que despierta interés.

Si se persigue adecuadamente esta finalidad, mejorará la situación en cuanto a la comunicación, y así el entrevistador obtendrá los datos necesarios a fin de efectuar una formulación valiosa, tanto para él como para la persona interesada.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección se acostumbran dos tipos de entrevistas:

1.- La entrevista inicial o previa: es el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es necesario crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias, que quizá a la larga pueden ser perjudiciales.

2.- La entrevista formal o profunda: como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer más a fondo a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad; familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones, actitudes, intereses y cultura.

Esta entrevista es sumamente importante y puede en ocasiones ser un factor definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es necesario que se realice por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para ello.

Existen dos formas de entrevistar:

1.- La entrevista dirigida: posee una estructura previa, en la cual el entrevistador dirige la entrevista hacia aquellos aspectos que son de su interés.



Por lo tanto requiere de más participación activa por parte del entrevistador, debido a esto el entrevistado se coloca en una situación pasiva en la que constantemente se le hacen preguntas ya formuladas, pero esto no quiere decir que al entrevistador no le interese conocer otros aspectos del entrevistado.

2.- La entrevista no dirigida: permite que el entrevistado se exprese por sí mismo durante la entrevista. Este tipo de entrevista, proporciona un acercamiento más flexible y facilita que el entrevistado se adapte al procedimiento, pero esta técnica resulta difícil de dominar ya que exige que el entrevistador tenga toda su disposición para escuchar cuidadosamente al entrevistado sin limitarlo.

Por lo que el entrevistado alerta ante la entrevista omite o evita todo aquello que le pueda perjudicar y solo proporciona la información que cree le beneficiará, aunque no duda en poner la verdad si la situación lo requiere.

Para que se cumpla el objetivo de las entrevistas se preciso establecer un procedimiento que permita llevarlas con éxito lo cual es indispensable el uso de las técnicas para lograrlo.

Las técnicas se utilizan al iniciar las entrevistas, por que permiten motivar al entrevistado y sobre todo que coopere al dar información.

Es importante aplicar la técnica adecuada en el momento oportuno de la entrevista para disminuir resistencias por parte del entrevistado, logrando la tranquilidad y el relajamiento de la persona, así como proporcionándole una atmósfera de confianza y seguridad para evitar que se sienta inhibido para expresarse, permitiendo con esto una buena comunicación.



Las técnicas más usuales que se aplican al hacer una entrevista, son las siguientes:

1.- Rapport: etapa de la entrevista que se establece entre entrevistado y el entrevistador, con el propósito de disminuir la ansiedad, tensiones del solicitante creando un clima de confianza, naturalidad y espontaneidad. En otras palabras significa "romper el hielo".

Está técnica no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes de cordialidad y amistad hacia el candidato.

2.- Cima: esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en la cual se van a explorar las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven para la elaboración de la solicitud.

Áreas:

- Historia de la empresa: aquí se pretende conocer la estabilidad del individuo, sus ingresos económicos, sus habilidades para relacionarse, su actitud hacia los mandos superiores, la supervisión que recibe, es decir la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

- Historia educativa: esta área pretende establecer si ha existido continuidad en los estudios, la duración de los mismos, el ambiente en que se desarrolló; relación con sus superiores, la relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. También sirve para obtener información sobre los intereses vocacionales y la relación de las tareas que ha venido desempeñando.

- Historia personal: esta área explora en forma verbal el estado de salud del individuo, así como también la vida privada del solicitante y sus relaciones interpersonales.

- Tiempo libre: aquí se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera de como canaliza sus tensiones, así como su responsabilidad personal ante ciertas circunstancias que se le presenten.

- Proyectos a corto y largo plazo: básicamente se desea conocer como el solicitante pretende proyectarse al futuro, el de realizarse y autodeterminarse en sus metas. Además de esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

3.- Cierre: es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Por lo general se hace cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y que manifieste sus impresiones sobre la entrevista.

El resultado y las conclusiones de la entrevista en relación con su objetivo deben ser redactados inmediatamente después de concluir, con el objeto de no omitir ninguna información que sea de interés para la empresa ya que se puede distorsionar el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible, para quién posteriormente tenga la necesidad de consultarlo. En ciertas organizaciones ya están señalados los puntos que debe de contener dicha información.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe sino que es aconsejable que realice una autocrítica sobre la entrevista realizada, donde determine si los objetivos de la misma se alcanzaron.

Al haber finalizado este paso del proceso de selección es importante la aplicación de los exámenes psicológicos para poder evaluar la capacidad en general del candidato.

## Exámenes psicológicos.

Una de las etapas más importantes de la selección, es los exámenes psicológicos. En esta etapa del proceso técnico de selección se valorará la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación al puesto y el posible desarrollo de su futuro. <sup>16</sup>

Los exámenes psicológicos se realizan por medio de baterías psicológicas tomando en cuenta los siguientes aspectos, pero antes es necesario mencionar que son las baterías psicológicas.

## Baterías psicológicas.

"Es el conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características del individuo, en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades". <sup>17</sup>

Los aspectos importantes a considerar son:

Nivel de aplicación; dependiendo de los niveles a los que se va a contratar: obrero, mandos intermedios, ejecutivo o gerencial.

Características del perfil; dependiendo de los requerimientos del puesto.

Tiempo de aplicación; las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.

Costo; seleccionar pruebas económicas y que se ajusten a lo requerido.

---

<sup>16</sup> Fernando Arias, *Administración de Recursos Humanos*, p.270

<sup>17</sup> Jaime Grados, *Inducción, Reclutamiento y Selección*, p.246

En general el diseño de las baterías comprenden las siguientes pruebas:

Inteligencia; se refiere a la medición de la capacidad intelectual.

Habilidad; se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Personalidad; se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto (estabilidad emocional, motivación, juicio social, entre otros) y su relación con el ambiente que lo rodea.

Antes de iniciar la selección del candidato, el psicólogo deberá tener bien planeado el lugar dónde se llevará a cabo la aplicación de los exámenes, los materiales y el tiempo requerido, todo esto con el fin de seguir un orden para el manejo de estos instrumentos.

Al finalizar las pruebas el psicólogo llega a realizar sus conclusiones las cuales son:

Conclusión abierta: es aquella que se construye en forma de oficio y que contiene los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto, así como también los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas. No se debe de olvidar que la presentación del informe debe contener una redacción objetiva y clara ya que de aquí depende de la imagen del psicólogo.

Conclusión cerrada: es en la que los resultados se expresarán gráficamente ya sea a través de rangos numéricos o en forma porcentual. Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y la interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.



Conclusión mixta: en esta conclusión se expresan los resultados combinados de los dos tipos de conclusiones ya mencionadas. Hay que considerar que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero al hacer una gráfica se expresa en la conclusión cerrada lo cual nos puede dificultar la lectura de los resultados. De aquí depende que el psicólogo aproveche sus conocimientos para aclarar cualquier duda con relación a la gráfica de los resultados.

Para disminuir problemas en la comunicación de las conclusiones es conveniente que el psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que se están midiendo, de manera de que los resultados puedan ser comprendidos por los ejecutivos y así proceder a una decisión.

La decisión más importante que debe tomarse es en base a la opinión del jefe inmediato, ya que él decide si el candidato es la persona idónea para ocupar el puesto.

#### Opinión del jefe inmediato.

En la gran mayoría de las empresas el jefe inmediato o el gerente del departamento interesado, tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, pero es importante que el supervisor fundamente sus razones para tomar una decisión.

El jefe inmediato es la persona idónea para evaluar algunos aspectos especialmente las habilidades y los conocimientos técnicos que tenga el solicitante.

Al momento de tomar la decisión el jefe o gerente del departamento, es para proporcionar al personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando así a los que no resulten adecuados y enviando a la persona que deba de tomar la decisión final a 2 ó a 3 candidatos al puesto que han obtenido alta puntuación.



La participación del futuro jefe deberá ser más activa independientemente de quién posea la autoridad para impartir la decisión final, siempre y cuando su función sea positiva durante el proceso de selección.

Después de que el jefe inmediato tenga los resultados finales se procederá a la aplicación de una encuesta socioeconómica para determinar la situación actual en que se encuentra el solicitante.

Encuesta socioeconómica.

Permite verificar de manera directa las condiciones socioeconómicas en las que el solicitante se desenvuelve.

Las áreas a cubrir dentro de la investigación socioeconómica se encuentran las siguientes:

1.- El de proporcionar información acerca de la actividad socio familiar, con el fin de conocer los posibles conflictos que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

2.- Conocer detalladamente la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

3.- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. La información socioeconómica se obtiene generalmente de la aplicación de un cuestionario realizado por una trabajadora social, esto es dependiendo de la política particular de cada organización.

En algunas ocasiones, cuando existen limitaciones dentro de una organización y no se permite contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de realizarlas por teléfono, o bien a través de las encuestas epistolares que son enviadas por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

Los puntos básicos que debe contener una encuesta socioeconómica son los siguientes:

Entrevista domiciliaria con el candidato investigado: esto es con el fin de averiguar dónde y en que condiciones habita; ejemplo: si es casa propia o alquilada, tipo de mobiliario, tipo de construcción y servicios con los que cuenta: agua, luz, entre otros. Esto es con el fin de conocer el ambiente en el que se desarrolla. <sup>18</sup>

Investigación de referencias ocupacionales: esto es con la finalidad de investigar si el candidato realmente trabajó en las empresas que mencionó y en las que desempeñó el puesto anotado, incluyendo el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, el investigar la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o en su caso, recibir órdenes. Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que muestren la veracidad de los datos.

La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo a la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utilizará para su realización.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, es aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

---

<sup>18</sup> J. Grados, ob.cit., p.85

Al concluir con la obtención y agrupamiento de los datos de la encuesta se procede al examen médico para decidir si esa persona es la indicada a ocupar dicho puesto.

#### Examen médico.

El examen médico, por ser el siguiente paso en el proceso de selección, viene siendo un requisito importante, ya que dispone que todo trabajador deberá ser examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la secretaría de trabajo y previsión social y a la secretaría de salud.

Este examen se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desarrollar su trabajo sin ningún tipo de consecuencias negativas, tanto para las personas que lo rodean como para él, lo cual nos permite obtener datos sumamente importantes en lo que refiere a los indicios de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales, de la persona a quien se sujeta a este examen. <sup>19</sup>

En caso de haber encontrado anomalías, se le orientará para corregirlos y para realizar exámenes periódicos y así poder prevenir consecuencias más graves. En ocasiones algunos resultados del examen médico no permiten que la persona ingrese a la organización, por lo que solo ingresará en el caso de que por su propia cuenta solucione aquellos problemas que se detectaron en el mismo.

El examen médico tiene importancia en las organizaciones en el grado de llegar a influir en los elementos tales como: la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, elevación de costos, el peligro de contagio de diversas enfermedades, entre otros. Todo esto afecta en todos los aspectos del desarrollo de una organización. <sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Idem, p.193

<sup>20</sup> Fernando Arias, *Administración de Recursos Humanos*, p.271

Con el examen médico no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino el determinar el tipo de trabajo de acuerdo a las capacidades del solicitante. Pero si para percatar si el candidato sufre de una enfermedad profesional, o si en él hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre de algún impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo.

Por lo que se deberán cumplir una serie de metas particulares para evitar el entorpecimiento de las labores y están:

1.- Contratar individuos capacitados para el desarrollo de un determinado trabajo.

2.- Evitar que algún aspirante con padecimiento infeccioso pueda transmitirlo.

3.- Propiciar el desarrollo acoplado la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

4.- Proteger al aspirante de futuras enfermedades.

Todo esto además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo, ya que es importante que este se encuentre en las mejores condiciones de salud, pues de lo contrario la actividad se verá paralizada, sea cual fuere la ocupación del individuo.

El examen médico consiste en; el examen clínico, que se realiza un estudio sobre los antecedentes de trabajo del candidato, se hace una formulación de un dictamen del estado de salud del examinado, con el objeto de tener la certeza de que se va a emplear a una persona en buenas condiciones de salud, lo cual evita las consecuencias negativas de emplear a personas enfermas.



Se recomienda no sólo aplicar el examen médico durante la contratación, sino que también al momento de ser contratada la persona se deben de realizar exámenes médicos periódicos, con el fin de establecer un régimen de medicina preventiva y evitar así el contar con trabajadores incapacitados, en mayor o menor medida, por enfermedades que, de haberse descubierto en sus principios, no se hubieran presentado mayores problemas.

El examen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección, y debe de aplicarse a quienes ya tienen la probabilidad de ser contratados. Después de realizarse el examen se procede a la contratación, que es el paso decisivo para dotar de personal a la empresa.

### **C. Contratación.**

La contratación es el resultado final del proceso de selección.

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, siempre y cuando siguiendo una serie de métodos que permitan la obtención de la información pertinente sobre el candidato y si los elementos de selección se llevaron adecuadamente, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y que lo desempeñe en forma productiva.

La selección y contratación del personal son dos procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no va hacer inmediatamente contratada hasta que la empresa analice las vacantes que esta tiene.<sup>21</sup>

La contratación es un proceso continuo y no debe considerarse como un paso más y aislado del proceso de selección, por que es una de las etapas decisivas dentro del proceso.

---

<sup>21</sup> Valencia J. Rodriguez, *Administración Moderna de Personal*, p.102



La responsabilidad para contratar corresponde al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal, ya que su interés es el de contratar a la persona idónea para la vacante existente de su departamento o área.

Para buena imagen de la organización es conveniente comunicar a las personas no seleccionadas de la decisión tomada, pero no se debe descartar la posibilidad de que entre los solicitantes no seleccionados, en un futuro pueda surgir un candidato idóneo para otro puesto. Por eso es conveniente conservar los expedientes de cada uno de ellos, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que correspondan al candidato aceptado, como son: la solicitud, referencias, exámenes médicos y demás. Los cuáles son datos que constituyen su expediente personal.

Las formas de contratación están regidas por la ley federal de trabajo y también sobre las necesidades específicas que tiene la empresa; en base a las relaciones laborales se tienen los siguientes tipos de contratos:

1) Contrato por obra determinada: es de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se va a prestar, es decir a una actividad en específico.

2) Contrato por tiempo determinado: este contrato, generalmente se emplea cuando se va a sustituir a un trabajador, o cuando en el trabajo es temporal.

3) Contrato por tiempo indeterminado: en este contrato es cuando no se señala la vigencia o término del mismo.

De acuerdo a la ley federal de trabajo la contratación se puede realizar de dos maneras: la contratación individual y la contratación colectiva o contrato de ley. Las cuáles serán explicadas dentro del proceso de contratación.

El proceso de contratación consta de una serie de etapas donde se tienen establecidas las disposiciones legales para contratar personal para la organización.

En primer término se tiene la contratación individual que en el artículo 20 de la ley federal de trabajo define por relación de trabajo lo siguiente:

"La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".<sup>22</sup>

y por contrato individual:

"Es aquel que por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".<sup>23</sup>

Por lo cual se entiende que al prestarse cualquier tipo de trabajo se va a recibir una remuneración justa y de acuerdo a las disposiciones que la empresa haya establecido en la que el patrón tiene la obligación de aportar en la fecha preestablecida.

Con respecto al trabajador la ley federal de trabajo lo define como:

"La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".<sup>24</sup> (art. 8).

Por lo cual se deduce que el trabajador presta sus servicios mediante un trabajo personal, individual y subordinado, donde sus labores deberán ser realizadas exclusivamente por él y no a través de un representante o comisionado, y tales labores se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón.

---

<sup>22</sup> Jacinto Lobato, *Ley Federal del Trabajo*, p.9

<sup>23</sup> J. Lobato, ob.cit., p.9

<sup>24</sup> Idem, p.7

Con respecto al patrón se define:

"La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".<sup>25</sup> (art. 10).

El patrón es aquella persona que tiene al mando a subordinados, puede ser persona física o moral, al tratarse de patrón moral este debe de cumplir y seguir una reglamentación jurídica.

En segundo término se tiene la contratación colectiva o contrato ley: el contrato colectivo de acuerdo al artículo 286 de la ley federal de trabajo lo define como:

"El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuáles debe presentarse el trabajo en una o en más empresas o establecimientos".<sup>26</sup>

El contrato colectivo de trabajo es un instrumento que facilita tener todas las condiciones de trabajo reunidas bajo un mismo reglamento, estas condiciones van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad dependiendo del trabajo que se esta prestando.

En tercer término se tienen los requisitos del contrato colectivo de trabajo: los requisitos de este contrato pueden ser de dos dimensiones: de forma y fondo.

De forma: el contrato deberá estar por escrito, sino se declara nulo; deberá entregarse un ejemplar a cada una de las partes: patrón, trabajador y a la junta de conciliación y arbitraje.

---

<sup>25</sup> Idem, p.7

<sup>26</sup> Idem, p.85

De Fondo: entre los requisitos importantes que debe contener el contrato colectivo de trabajo se mencionarán algunos :

- Los nombres y domicilios del patrón y trabajador.
- Se debe establecer el salario que el trabajador deberá percibir.
- La duración de jornada, que generalmente es de 8 horas.
- Establecer los días de descanso y las vacaciones, que estas son establecidas de acuerdo a la antigüedad del trabajador prestando sus servicios a la empresa.

Y en último término se tiene requisitar el expediente del trabajador: esto sirve como control para la empresa, ya que se deberá realizar un expediente por cada trabajador que labora en la empresa y otro para las personas que no fueron seleccionadas que en un futuro podrán ser de utilidad. Esta fase permitirá informar al jefe de personal si ha seguido correctamente los pasos del proceso de contratación y además para ver si se realizó todo como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que se han acumulado durante el proceso de selección y además la información complementaria. Es importante tener en el archivo de personal el expediente de cada uno de los trabajadores, pero también es muy recomendable que se tenga antes de que la persona comience a laborar en la empresa.<sup>27</sup>

En algunos de los documentos que se deberán tener en el expediente están:

- Solicitud de empleo: deberá estar debidamente llenada y redactada.

---

<sup>27</sup> Jorge Orozco, *Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal*, p.283



- Acta de nacimiento.
- Reporte del examen médico.
- Reporte de las pruebas psicológicas, entre otros.

Todo nuevo empleado siempre esta a prueba, en base de que su contratación y colocación se hicieron sobre una probabilidad con un margen de error en la acción. En los casos de los obreros y empleados de oficina y también los que se encuentran en un contrato sindical se ven en un sistema formal de prueba en el cual se acepta un periodo de sesenta o noventa días antes de tomarse la decisión final. Todo esto funcionará mediante un acuerdo entre la empresa y empleado.

Es preciso establecer un periodo de prueba para que el empleado se desarrolle en la práctica y adquiera habilidad en su trabajo; y para la empresa sirve ver si el empleado es capaz de desempeñar el puesto que se le ha asignado.

La persona al ser ya contratada por la empresa se procede al programa de orientación o inducción que este permite darles una visión general de la empresa sobre las políticas y procedimientos de la misma, al igual que la manera de como desempeñar su trabajo.

#### **D. Inducción.**

Las experiencias primeras que vive un trabajador dentro de la organización van a influir en su adaptación y rendimiento; de ahí que debemos ocuparnos de la importancia del proceso de inducción.



Definición de inducción:

"Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, entre otras".<sup>28</sup>

El proceso de inducción tiene diversos objetivos entre los más importantes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados a conocerse dentro de la organización para así tener un comienzo productivo.
- Establece actitudes favorables de los empleados acerca de la organización, sus políticas y su personal.
- También ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de aceptación y pertenencia para generar una alta moral y entusiasmo.

Es necesario el proceso de inducción, ya que el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas:

a) Introducción al departamento de personal; corresponde al departamento de recursos humanos darle información al nuevo trabajador sobre aspectos generales, como son:

- La historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, lo que debe hacer y lo que debe evitar.

---

<sup>28</sup> Valencia J. Rodríguez, *Administración Moderna de Personal*, p.106

- Prestaciones a las que el personal tiene derecho: despena, deportes, promociones, caja de ahorro, entre otros.

b) Introducción al Puesto; esta se refiere a la introducción al puesto, a determinar el puesto que le corresponde a un empleado recién contratado.

Al dirigir al nuevo trabajador hacia su puesto, es necesario que se le den las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea llevado personalmente y presentado con el que será su jefe inmediato.

- El jefe inmediato debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.

- El jefe explicará en que va a consistir su trabajo, por lo que se podrá auxiliar de la "descripción del puesto", entregándole una copia para que lo lea detalladamente.

- Debe mostrarle los sitios generales como son; lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, entre otros.

Algunos medios que incluye la Inducción para poder llevar un mejor proceso de selección son los siguientes:

1.- Conferencia o plática: dar una información general acerca de lo que es la empresa. Entre otros están; una breve historia de la empresa, giro de esta, filiales (si es que existen), número de personas que laboran ahí, entre otros.

Esta conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, en algunas ocasiones la puede dar el supervisor directo del nuevo empleado pero bajo la asesoría del departamento de personal.

2.- Películas: aquí se hace de una forma más detallada lo que se expresó en la plática, pero en forma audiovisual.

3.- Visita a la empresa: instalaciones, planta, en la cual se indica puntos claves como pueden ser; sanitarios, botiquines, salidas de urgencia, entre otros.

4.- Presentar al nuevo empleado en forma personal, cordial y amistosa primero a su jefe inmediato y después a sus futuros compañeros.

5.- Nombrar un auxiliar temporal para que le pueda brindar ayuda en caso de tener dudas y preguntas de lo que hay que hacer.

6.- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico el cual contiene información detallada de la empresa, incluyendo en él algunos puntos:

- a. Bienvenida cordial.
- b. Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quién y para que.
- c. Descripción detallada acerca de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- d. Organización de la empresa: se nombran los departamentos y las divisiones de la compañía. Si es necesario anotar los nombres de los principales ejecutivos.
- e. El número de personas que están laborando actualmente en la empresa. Si es posible anexar un organigrama.
- f. Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- g. Reglas de seguridad.
- h. Políticas de la empresa: por ejemplo; remuneración que goza el personal, los días y el procedimiento de pago, así como la forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
- i. Préstamos:
  - Localización de boletines y tableros.
  - Localización de sanitarios, lavabos, entre otros.
  - Normas internas de trabajo.

- Asistencias, faltas y retardos.
- Horario de trabajo y de comida, si hay servicio interno de comedor.
- Capacitación, adiestramiento y desarrollo pero solo a los que tienen

derecho.

j. Prestaciones:

- Caja de ahorro.
- Plan de jubilación.
- Seguro de vida.
- Vacaciones.
- Servicio médico.
- Aguinaldo.
- Becas.
- Ayuda para matrimonio, defunción de parientes, nacimiento de hijos.
- Precios especiales de compra para los productos que existen en la

empresa.

k. Plan de sugerencias.

l. Especificar días festivos en los que no se labora en la empresa.

m. Actividades socio culturales.

La inducción es muy importante tanto en la pequeña empresa, como en la grande. En la pequeña empresa, debería existir, por lo menos un manual u hojas de bienvenida, en los que incluyeran algunos aspectos básicos que componen al mismo. En la empresa grande es mucho más importante la utilización de estos instrumentos, ya que de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a cerrarse o a disminuir, lo cual afectará gravemente la productividad y el rendimiento de ella.

Además del peligro, siempre muy real de que la orientación del supervisor sea muy débil, existen otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben tomar en cuenta para que el programa de orientación obtenga éxitos:

- Qué el recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.

- No sobrecargarlo de formas y cuestionarios que debe llenar.

- No se le debe pedir que lleve a cabo labores en las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

El departamento de personal puede utilizar ya sea una entrevista corta o un cuestionario en el cual se le pida al nuevo trabajador que enumere los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación. El cuestionario aunque puede ser muy eficaz, las entrevistas personales entre supervisor y empleado constituyen la técnica de seguimiento más importante.

Después de que el trabajador ha sido ya integrado a la empresa, es importante que se le capacite para el puesto que va a ocupar, por que de lo contrario el trabajo que realice no será el adecuado.



### **CAPÍTULO III.**

#### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TIPO**

### III. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TIPO.

La historia del fundador de la empresa tipo es aquella que empezó de la nada y terminó como presidente de uno de los imperios zapateros más poderosos del mundo.

El fundador de una de las empresas jaliscienses de mayor tradición nació en 1915, en san Gabriel, pueblo del sur de jalisco. Su niñez y parte de su adolescencia la pasó en la capital tapatía, donde su padre tenía un taller de reparación de calzado. Aunque su destino estaba en ese modesto taller, él lo cambió cuando a los 16 años optó por irse en un tren a recorrer el mundo.

En 1939, al regresar a Guadalajara, encontró que el taller familiar se había ganado un sólido prestigio en el barrio por la calidad del calzado que, totalmente a mano, el Papá del joven fundador elaboraba en forma ocasional. Fue entonces que decidió unirse al negocio, organizar su producción y hacerlo crecer. Tras invertir todos sus ahorros para comprar la maquinaria más elemental.

La pequeña fábrica empezó produciendo una docena de pares a la semana. Más, sobre la base de dar la mejor calidad al mejor precio, fue creciendo con pasos firmes. Para 1947, esta fábrica ocupaba su primer edificio como industria y nueve años más tarde, se trasladaba a unas instalaciones más amplias.

Tras iniciar la venta de su calzado con un simple aparador que puso afuera del taller, a la vuelta de los años había abierto una cadena nacional de puntos de venta (actualmente son 200 las tiendas propias y 600 las concesionadas) y, por los 60, ya contaba con su propia red de distribución (camiones). A principios de esa década haría también realidad su sueño de ver su marca en el extranjero, al abrir la primera de las 16 tiendas que el consorcio tiene actualmente en el estado de California.

Después el fundador diabético durante muchos años, quedó imposibilitado para caminar, pero aún así, desde una silla de ruedas, siguió dirigiendo su empresa. Al fallecer el fundador la mayor de sus hijas fue nombrada presidenta de la empresa zapatera, dándole continuidad hasta nuestros días a la obra iniciada por su padre.

#### **A. Filosofía y valores.**

La filosofía de esta empresa está dirigida a dos aspectos fundamentales de la razón de ser de la misma: aspecto humano y aspecto elaboración del producto.

En relación al aspecto humano la filosofía va encaminada a la satisfacción del personal, a la seguridad, a la estabilidad y a la permanencia dentro de la empresa.

Y en cuanto al aspecto elaboración del producto la filosofía se canaliza a la tecnología, a la novedad, a la calidad y a la presentación del producto.

Los valores son los medios que el hombre manifiesta en cada uno de sus actos que realiza, para su perfeccionamiento individual y social que lo conducen hacia la rectitud, armonía y felicidad.

Los valores de esta empresa son la espina dorsal de su cultura. Las personas que trabajamos en esta empresa, hemos decidido adoptar los siguientes valores básicos, sin que asignemos a ellos una jerarquización específica.

- Nuestros clientes: todos los clientes, internos y externos merecen un mismo trato por parte de nosotros. Por lo que el identificar sus expectativas y necesidades y el satisfacerlas en exceso, al mismo tiempo que aprovechamos las oportunidades que ofrece y que ofrecerá el mercado en el futuro, son objetivos constantes de toda nuestra organización.

- Nuestro personal: la competitividad de la empresa y el logro de sus metas dependen del desarrollo profesional, satisfacción en el trabajo, adecuación a la cultura, sentido de logro personal y desde luego de cada una de las personas que trabajan en la empresa.

Por lo tanto, fomentar un ambiente pleno, de creatividad, contribución personal, efectividad, trabajo en equipo y muy claro balance entre autoridad y responsabilidad, representa un compromiso permanente de todos los que trabajan en esta empresa.

- Optimización de recursos: la realización de todos nuestros procesos se lleva a acabo bajo el principio de óptima utilización de los recursos que la empresa pone a nuestra disposición.

- Imagen y liderazgo: mantenemos y mejoramos nuestra imagen, así como el liderazgo profesional y tecnológico, en forma tal que somos los mejores medios en término de satisfacción de todos nuestros clientes.

Por lo tanto, fortalecer nuestra imagen a través de mejor servicio, capacitación propia y búsqueda constante de procesos de innovación, son metas personales y colectivas de todos los empleados de esta organización, no importando su trabajo, su nivel, ni su jerarquía.

- Calidad total: desarrollamos todas nuestras funciones y procesos con claro sentido de medición y buscamos las soluciones en grupo a los problemas que enfrentamos.

- Etica y equidad: la realización de todos nuestros negocios, así como todas nuestras relaciones, internas y externas, se norman con un estricto sentido de respeto mutuo, ética y equidad.

- Seguridad y medio ambiente: la seguridad de nuestros clientes, nuestro personal, nuestras instalaciones, nuestra comunidad y un profundo y total respeto por el medio ambiente, constituyen una importante obligación colectiva de la gente.

No hay actividades que se realicen en condiciones inseguras y nos hemos entrenado para evitar actos inseguros.

También evitamos el uso de materiales contaminantes y estamos constantemente al pendiente de las condiciones higiénicas de nuestras instalaciones.

## **B. Misión y visión.**

\* La misión de la empresa tipo es:

- Crear oportunidades para nuestros empleados, dejando y fomentando que florezcan sus ideas y energía.

- Ser el productor de más bajo costo en el país cumpliendo con estándares de excelencia internacionales.

\* La visión de la empresa tipo es la siguiente:

Ser el grupo institucional mexicano preeminente en la fabricación de calzado que, cumpliendo con los estándares de una empresa de clase mundial proporcione un valor y rentabilidad superior a todos sus públicos.

## **C. Políticas.**

Las políticas de esta empresa se basan en tres importantes aspectos: el cliente, el trabajador y la misma empresa.

Cliente:

\* Una de las políticas más importantes es que se debe considerar al cliente como el alma y la razón de la empresa, por lo cual se debe tomar en cuenta tres aspectos importantes; el primero adelantársele a sus deseos, darles más de lo que esperan y que un cliente al estar insatisfecho ocasiona pérdidas incalculables.



\* Otra política es mejorar continuamente los procesos y sistemas para satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a los productos:

- Entrega a tiempo
- Empaque limpio y seguro
- Producidos al costo más bajo
- Libre de defectos

#### Trabajador:

\* Se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo, tanto entre los miembros de un mismo departamento como de la empresa en general.

\* Se revisará el desempeño de todo el personal para mantener y mejorar el programa de incentivos.

\* Desarrollará entre el personal la habilidad de trabajar y disfrutar de su trabajo independientemente de la actividad que desempeñe.

#### Empresa:

\* Se mantendrá un estándar de producción, calidad y entrega de los productos.

\* Controlar las acciones y mejorar los planes para lograr los objetivos que se han planteado.

\* Se implementará los cambios que sean necesarios para la superación y lograr la transformación de acuerdo a los requerimientos del mercado y del país.

#### **D. Objetivo de la empresa.**

Producir un zapato con los rangos de calidad y las materias primas que le proporcionen comodidad, durabilidad y bajo costo para el consumo de la clase media hacia abajo.

#### **F. Problemas actuales.**

Debido a la crisis que inicio con la devaluación en diciembre del '94, nuestras deudas con proveedores extranjeros y la banca nacional nos agobiaron, por lo tanto nuestros problemas más apremiantes son:

- Reestructura de la deuda bancaria.
- Pago a proveedores de una parte de la deuda, para recibir materias primas y producir nuevamente y seguir cubriendo la deuda.
- Negociación de contratos colectivos del personal sindicalizado y no sindicalizado que están pendientes.
- Reducción de personal, hasta que sea congruente con la formulación de pedidos.
- Bajar costos en todas las áreas.
- Sostener los rangos de calidad establecidos.

#### **G. Retos de la empresa.**

\* Uno de sus principales retos y muy importante es la satisfacción de su personal con el trabajo que desarrolla en la empresa y la del cliente con los productos.

\* Mejorar el servicio hacia los clientes y las demás personas que contribuyen al desarrollo de esta empresa.

\* Crear más empleos en los que los trabajadores tengan más oportunidades para desarrollar sus habilidades y satisfacer sus necesidades.

## **CAPÍTULO IV.**

### **INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA ZAPATERA**

## **A. Objetivos.**

Objetivo general:

Investigar si realmente es viable la propuesta de un proceso de reclutamiento y selección.

Objetivos específicos:

1.- Se realizará la entrevista con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección que aplican en la empresa tipo.

2.- Conocer la forma en la cual cada trabajador fue reclutado, seleccionado y el de como es su vida laboral dentro de la empresa.

3.- Se propondrá un proceso de reclutamiento y selección en una empresa zapatera y/o del ramo industrial, con el fin de mejorar ambos procesos antes mencionados.

4.- Conocer la forma en la cual cada trabajador fue reclutado y seleccionado en base a la propuesta aplicada y además como es su vida laboral dentro de la empresa.

## **B. Metodología.**

1.- Para obtener la validez y confiabilidad, propongo realizar una entrevista dirigida al gerente de recursos humanos, para conocer el proceso de reclutamiento y selección en la empresa tipo.

El tiempo aproximado en la entrevista con el gerente de recursos humanos será de 30 a 60 minutos.

También propongo realizar una encuesta a los trabajadores de la empresa tipo, dentro de esta misma se tomará una muestra representativa de 25 trabajadores de sexo masculino y femenino que predominan entre el personal de esta empresa, y con la edad entre 18 y 50 años, que es la edad promedio de los que laboran en el área de producción de la empresa tipo.

Se entregará un cuestionario formulado con 17 preguntas a cada uno de los trabajadores que se tomaron como muestra, para llegar a conocer en forma general sobre el proceso de reclutamiento y selección que ellos llevaron.

El tiempo de los cuestionarios de los trabajadores no será mayor de 10 minutos.

2.- Para obtener la validez y confiabilidad de la propuesta del proceso de reclutamiento y selección, propongo realizar en una empresa del ramo industrial la misma encuesta que se aplicará en la empresa tipo y en el mismo tiempo.

Se tomará una muestra de 15 trabajadores, entre la edad de 18 y 50 años, de sexo masculino y femenino.

Esta encuesta es con el fin de corroborar si realmente es viable o no mi propuesta de los procesos antes mencionados.

### **C. Justificación.**

El adaptar un proceso de reclutamiento y selección adecuado, es un factor muy importante dentro de una empresa, por que permite equiparar a la misma de personas capaces, la cual trae como resultado el buen funcionamiento de la organización y un mejor ambiente laboral. Así mismo ayudará a la remuneración económica de la empresa, reduciendo costos, tiempo y esfuerzo.



Al realizarse la investigación de campo, es con la finalidad de llegar a mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa tipo y posteriormente tomando las medidas preventivas para su ejecución.

Hipótesis:

Hipótesis alternativa - es viable el proceso de reclutamiento y selección de mi propuesta.

Hipótesis nula - no es viable el proceso de reclutamiento y selección de mi propuesta.

## D. ENTREVISTA CON EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

<b>Entrevistado:</b>	Sr. Rafael Tello Solís
<b>Edad:</b>	40 años
<b>Profesión:</b>	Lic. Psicología
<b>Puesto:</b>	Gerencia de Relaciones Industriales.
<b>Funciones:</b>	Administración de Contrato Colectivo, Reglamento Interior de Trabajo, Bajas de la Empresa.
<b>Años en la empresa:</b>	1 año 6 meses
<b>Duración de la entrevista:</b>	55 minutos
<b>Número de sucursales:</b>	200

La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección donde para cada proceso tienen sus pasos muy bien definidos al igual que sus políticas.

Al contar con la autorización de la requisición de personal (ver anexo 2) y el perfil claramente definido, podemos iniciar el reclutamiento.

Proceso de reclutamiento de la empresa tipo:

La empresa tiene dos fuentes de reclutamiento; las fuentes internas y las fuentes externas. Las internas se refieren al personal de la organización, entre los cuales a través de ascensos y transferencias se cubre una vacante.

Ejemplos:

- \* Bolsa interna (solicitudes anteriores).
- \* Presentación de candidatos por compañeros de la empresa.
- \* Banco de recursos humanos (datos de gente interna).

Las externas consisten, en ocupar el puesto vacante con personas ajenas a la empresa. Esto se puede realizar a través de la búsqueda de candidatos en:

- \* Sindicato.
- \* Bolsas de trabajo de la cámara de comercio, coparmex, entre otros.

Los medios que con mayor frecuencia utilizamos para captar aspirantes son:

- \* Anuncios en la fábrica: estos anuncios son publicados en lugares concurridos de la misma empresa; en la salida, en la entrada y en la bóveda (en este lugar se paga la nómina).

- \* Anuncios en la prensa/radio: informador y occidental.

La evaluación de los medios de reclutamiento demuestran una efectividad de un 80% en los medios internos, ya que el 80% del personal que se contrata es recomendado por algún trabajador, es decir de 100 personas que se reclutan 80 fueron de fuentes internas, en la solicitud de empleo que utiliza la empresa tipo donde dice datos generales se especifica por que medio se entero de la vacante.

Las dificultades que se les presentan durante este proceso son:

- \* Falta mano de obra calificada en el mercado, por lo cual la empresa requiere iniciar sus propios procesos de capacitación, que sería el entrenamiento directo en el puesto.

Sus políticas de reclutamiento se basan en cuanto:

- \* Mayores de 16 años; puede contratarse personal hasta de 55 años, siempre y cuando no sean menores de 16 años.

\* El sexo lo determina el puesto, por ejemplo: bodeguero sexo masculino, vendedora sexo femenino.

\* 6 meses de residencia en la ciudad.

\* Escolaridad primaria; esto es para sindicalizados.

\* No antecedentes penales.

Proceso de selección de la empresa tipo:

Primeramente se cita a la persona para una entrevista preliminar, donde a cada candidato que se presente se le debe dar a llenar la solicitud de empleo correspondiente. (ver anexo 3).

En este documento se recopilan generalidades de la trayectoria del candidato como son:

\* Datos personales (nombre, edad, domicilio, nacionalidad, entre otros).

\* Datos familiares (nombre, edad y ocupación de padres, hermanos, esposa e hijos).

\* Escolaridad (escuelas y grados que curso).

\* Experiencia (empresas, períodos de trabajos, sueldo recibido, jefe inmediato, entre otros).

Partiendo del análisis de esta información y de lo que observamos inicialmente, podemos verificar si el candidato cuenta con los requisitos necesarios como son la edad, la escolaridad, la experiencia, la estatura y el trato que nosotros buscamos.

Posteriormente se realiza el proceso de filtración, que es donde se seleccionan las solicitudes de las personas más aptas para ocupar las vacantes o la vacante en la empresa, y se archivan en bolsa de trabajo para futuras necesidades internas y/o externas, a estas personas algunas veces se les avisa de la negativa el mismo día en la tarde y se les informa que sus documentos serán archivados en caso de llegar a necesitarlos para otra vacante, siempre y cuando el candidato llene el perfil de la vacante que se busca.

La segunda entrevista, que es la entrevista profunda se les aplican dos tipos de exámenes :

\* Examen médico: este examen es un factor determinante para la contratación del solicitante, porque al momento de detectársele alguna anomalía al solicitante, automáticamente queda descartado y no se le contrata. Se les hace un chequeo físico general.

En la empresa tipo se tiene un departamento médico y un doctor especial, el cual aplica los exámenes médicos que esta misma lleva a cabo para la selección del personal y las determinantes que se excluyen para no contratar al individuo son: alcoholismo, drogadicción, sida o padecimiento permanente, afecciones cardíacas y epilepsia no controlable.

\* Examen psicométrico: en caso de ser sindicalizado se evalúan dos segmentos; personal de tiendas tales como vendedoras, almacenistas y encargadas y personal de operación o producción.

La prueba que utiliza la empresa tipo para evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar el puesto es la llamada prueba de piv. Esta prueba se aplica solo a nivel operario.



Los parámetros que utiliza son:

Del 1 al 3 ----- bajo

Del 4 al 6 ----- medio

Del 7 al 9 ----- alto

En tiendas u operación existen:

- Habilidad numérica: medir la habilidad que tiene el individuo para trabajar con rapidez y exactitud con un sistema como son los números, códigos, símbolos, entre otros. Consta de 54 preguntas que incluyen las operaciones fundamentales, suma, resta, multiplicación y división.

- Habilidad de percepción: medir la aptitud del candidato para percibir detalles ( semejanzas y diferencias), en estímulos alfabéticos y numéricos, en forma rápida y eficaz.

Esta prueba consta de 63 problemas. Cada uno cuenta con 4 opciones entre las que se selecciona la respuesta correcta. Se divide en 6 grupos de 9 problemas. Su dificultad aumenta conforme avanza.

- Habilidad manual o destreza: se refiere a la facilidad para organizarse y desarrollar su trabajo.

- Estabilidad emocional: esta se refiere a la forma de conversar con la persona, como es su vida familiar, donde vive, entre otros.

Vendedoras:

\* Habilidad verbal: esto es dependiendo de como se desarrolla la persona durante la entrevista, ver si demuestra seguridad en si misma.

\* Habilidad numérica

\* Habilidad de percepción

\* Habilidad manual o destreza

\* Estabilidad emocional

Además se le informa al candidato en esta segunda entrevista, el sueldo a percibir y se le explica más o menos en que consiste el puesto que va a desempeñar.

Las políticas de este proceso son:

- \* Que el solicitante tenga buena salud y condición física.
- \* Que sea aceptado por el sindicato y que acepte afiliarse a él.
- \* Que la primera impresión sea buena.

Las dificultades que se les presentan durante este proceso son:

- \* Falta mano de obra calificada.

Las personas que se encargan de realizar estos dos procesos, es el gerente de recursos humanos, y la persona que será el jefe del candidato. La persona que solicita al candidato para el puesto vacante es el que toma la decisión final.

Ya que se tomo la decisión se le habla al candidato elegido para comunicarle que fue aceptado en la empresa, y por lo consiguiente que puede iniciar con sus labores de trabajo. También se le avisa que es necesario traer consigo la siguiente documentación para anexarla a su nuevo expediente.

- \* Acta de nacimiento
- \* Comprobante de domicilio
- \* Carta de recomendación

- \* Dos fotografías (tamaño credencial)
- \* Copia del número de afiliación del IMSS
- \* Comprobante de aportaciones sar o registro federal de contribuyentes
- \* Carta de percepciones y retenciones

Al recibir la documentación, se debe revisar la solicitud de empleo y cada documento con el fin de verificar que no hayan sido alterados los datos.

Proceso de contratación de la empresa tipo:

Al constatar la veracidad de la información que el candidato seleccionado proporcionó, se adquieren los siguientes datos:

- \* Nombre completo
- \* Fecha de ingreso
- \* Unidad industrial
- \* Registro federal de contribuyentes
- \* Registro del seguro social
- \* Tipo de contrato
- \* Motivo de la contratación
- \* Puesto: sindicalizado.

El departamento de contratación al recibir la información, se encarga de asignar número personal y dar el alta al sistema para integración de la persona a la empresa.

Proceso de inducción de la empresa tipo:

Con el fin de facilitar la adaptación del individuo a la empresa y al puesto, durante los tres primeros días de su ingreso el trabajador debe recibir la mayor información posible respecto a nuestra organización.

La empresa tipo tiene algunos programas de incentivos que son en base a un bono de productividad correspondiente al 3% de su sueldo (únicamente sindicalizados).

Además existe otro tipo de prestaciones como pueden ser; club deportivo, fondo de ahorro, vales de despensa e incentivo por asistencia perfecta. Este último tipo de prestación se otorga a personas que durante un mes obtuvieron asistencia perfecta 9% de ingresos en el mes.

Los trabajadores reciben capacitación para el puesto que van a desempeñar, por ejemplo: el operario más antiguo es el que le da instrucciones de como funciona la maquinaria al nuevo trabajador. En ocasiones se les da capacitación con respecto a primeros auxilios y seguridad industrial.

La guía que se utilizó para desarrollar esta entrevista fue diseñada de acuerdo a los puntos de interés. ( ver anexo 4).

Después de haberse realizado la entrevista con el gerente de recursos humanos de la empresa tipo, se realizaron encuestas a veinticinco trabajadores del sexo masculino y femenino entre los dieciocho y cincuenta años de edad, que es el sexo y la edad que predominan en esta empresa, cada encuesta está formulada con diecisiete preguntas de interés para este trabajo, el tiempo de cada encuesta no fue mayor a los diez minutos. ( ver anexo 5).

Luego se presenta el cuadro de resultados de las preguntas realizadas a los trabajadores. Los resultados fueron agrupados en categorías y se sacó el porcentaje correspondiente a cada respuesta. (ver anexo 6).

## E. ANÁLISIS 1 DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA EMPRESA TIPO.

### Proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es uno de los pasos más importantes para la selección de los mejores candidatos dentro de una empresa. Se realizó un análisis del proceso de reclutamiento que la empresa tipo emplea, para así proveer al personal más idóneo.

Antes de iniciar con el proceso, es importante conocer el concepto que tienen los directivos del reclutamiento y lo definen como: la manera de atraer a los mejores candidatos, cubriendo los diferentes perfiles de las vacantes y utilizando bajos costos.

También es esencial que no cualquier persona puede desarrollar la función de reclutar personal, ya que la más indicada para realizar este proceso es el encargado de recursos humanos.

Las políticas de reclutamiento que esta empresa tiene son las siguientes:

- Primero que se genere la vacante.
  
- Después la requisición de empleo: el jefe que solicita cubrir dicha vacante llena la requisición, la cual es llevada a la dirección general para su autorización, posteriormente ya autorizada se envía al departamento de contratación y si la persona encargada de contratación tiene en su archivo algunas solicitudes que puedan cubrir la vacante, entonces se proporcionan los datos al encargado de reclutamiento.

Para llevar a la práctica estas políticas es necesario emplear las fuentes de reclutamiento internas, externas, o ambas, esto es dependiendo de las necesidades de esta empresa. En la empresa tipo se dan más las fuentes internas que las externas.



En las fuentes internas utilizan la presentación de candidatos por compañeros de la empresa, la bolsa interna y el banco de recursos humanos.

En las externas utilizan la bolsa de trabajo, así como por medio del sindicato. Los medios que con mayor frecuencia utilizan son los anuncios en la prensa/radio, este último medio es utilizado muy rara vez, ya que la empresa no lo requiere mucho.

### **Proceso de selección.**

La selección del personal de esta empresa esta enfocada a un programa de selección que la empresa tipo tiene en base a sus necesidades. Este programa consiste en:

Primero y segundo día:

- El candidato acude al sindicato.

- El sindicato le facilita una forma de solicitud de empleo, la cual es llenada por el candidato, pero en algunas ocasiones ya el candidato trae consigo la solicitud de empleo, entonces el sindicato analiza si la persona es apta para ese puesto vacante y si lo es, lo aprueba y le otorga una propuesta para presentarse ante la empresa.

La propuesta consiste en un formato donde se especifica que la persona se presento en el sindicato, en esta cita se analizaron algunos puntos muy generales del candidato, y en la cual se vio que la persona puede cubrir la vacante. Después se envía dicha propuesta a la empresa para aplicarle la entrevista preliminar.

Tercero, cuarto y quinto día:

- La empresa recibe al candidato enviado por el sindicato y le hace la entrevista preliminar la cual consiste en; una plática entre entrevistado y entrevistador, donde se preguntarán los datos claves como son: datos personales e historia laboral, también se le informará al candidato sobre el horario de trabajo, la remuneración ofrecida, prestaciones, entre otros, si en esta entrevista se observa que el candidato es apto para ocupar el puesto vacante, se cita a una segunda entrevista.

Sexto y séptimo día:

- La segunda entrevista es la entrevista profunda que consiste en; dar información al candidato sobre el puesto que va a ocupar y a la vez obtener información del candidato sobre experiencia, intereses, cualidades, entre otros más. Ya que se tiene esta información se continúa con la aplicación de exámenes psicométricos, en estos exámenes se aplican varios tipos de habilidades dependiendo del puesto vacante, como son:

- Habilidad numérica
- Habilidad de percepción
- Habilidad manual o destreza
- Estabilidad emocional
- Habilidad verbal

Octavo día:

Después de realizar estos exámenes, se presenta al candidato al jefe del área donde existe la vacante, para que este a su vez lo entreviste y le haga una prueba manual, sobre el uso de equipos o herramientas, si pasa la prueba, firma de autorizado y lo envía a contratación para que continúe el proceso.

El departamento de contratación le manda al jefe un formato donde se le informa que es necesario aplicarle una prueba manual al candidato, para ver si puede ocupar la vacante, por lo tanto el jefe que ocupa cubrir la vacante firma de autorizado, ósea de que paso la prueba. También la persona que aplica el examen médico recibe un formato donde se le dice que requiere que se le haga una revisión al candidato y que firme en dicho formato de autorizado. Estos formatos se mandan a contratación.

Noveno y décimo día:

- En la tercera entrevista se le hace un examen médico. Este examen es un paso muy importante, ya que se toma la decisión si el candidato es aceptado o rechazado, si se acepta se le solicita la documentación necesaria (acta de nacimiento, certificado de estudio, carta de policía, carta de recomendación, fotografías, entre otros), se elabora el aviso de alta en el departamento de contratación.

El departamento de contratación le pide todos los documentos al candidato y si no los trae en un mes se le da de baja. Además se hace un contrato por un mes para el candidato aceptado, ya cumplido ese mes se evalúa al candidato para ver si ha sido buen elemento en dicho puesto, si el resultado es positivo se realiza otro contrato que es por tiempo indeterminado. Por último se le manda una copia de alta al sindicato para afiliarlos.

Onceavo y doceavo día:

-Después el departamento de recursos humanos le da la inducción primaria que se refiere a que el candidato debe conocer antecedentes de la empresa, conocimientos básicos de prestaciones y de obligaciones, reglamento interior de trabajo, checado de tarjetas, seguro social, pero lo primero es la bienvenida a la empresa.

Terceavo día:

-Por último se envía a su nuevo puesto y se le asigna al jefe o supervisor que tenga más años en la empresa le de la capacitación necesaria del puesto que va a ocupar.

## F. ANÁLISIS 2 DE LA PROPUESTA PROPIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

### Proceso de reclutamiento.

Este proceso lo llevará a cabo una persona de recursos humanos con experiencia en el departamento de reclutamiento y de selección.

Las políticas que se usaran en este proceso son las siguientes:

- Solo reclutar gente que tenga entre 18 y 50 años de edad.
- Escolaridad mínima de secundaria.
- Hombres: no cabello largo y aretes.

Los puntos que deben existir para poder reclutar personal son:

- Que exista la vacante.
- Requisición de empleo:

+ El jefe que requiere cubrir la vacante va personalmente al departamento de reclutamiento para que juntos llenen dicha requisición (ver anexo7).

+ Al estar llenada esta forma la firman ambas personas y se envía a dirección general para su autorización.

+ Ya autorizada se regresa otra vez al departamento de reclutamiento para que este comience con dicho proceso antes mencionado.

Dentro de este proceso sólo se utilizaran lo que son fuentes internas. Estas fuentes nos permiten recurrir a las personas que únicamente laboran dentro de la empresa.



Existe una gran variedad de fuentes internas pero sólo se utilizará la de recomendaciones por los mismos empleados de la empresa, así como también los familiares de estos.

El medio que se va a utilizar para captar aspirantes será el siguiente:

- Anuncios en la empresa; este anuncio será publicado en la entrada y salida de los trabajadores. También en el lugar de pago.

En este anuncio se especificará que tipo de persona estamos solicitando, pero también se mencionará el día, el lugar y horario en el que se van a tener que presentar para llenar solicitud y además aplicar algunas evaluaciones.

### **Proceso de selección.**

El proceso de selección es el siguiente paso para llegar a obtener a los mejores candidatos dentro de una empresa.

Este proceso tendrá una duración de dos a tres días máximo.

Primer día:

El candidato que se presente a la empresa, se le da a llenar una solicitud de empleo (ver anexo 3) ya que es contestada, se le aplican varios exámenes (ver anexo 8) para saber si es apto para cubrir la vacante.

En el lugar donde se van aplicar los exámenes y el llenado de solicitudes, será un lugar amplio, con iluminación, ventilación y mesa bancos para que la gente pueda apoyarse y estar más cómoda.

Conforme van terminando los candidatos, se recoge la solicitud y los exámenes que se aplicaron se les comunica que sus exámenes van a calificarse y dependiendo del resultado serán llamados para concertar una cita.

Ya que se revisaron todos los exámenes y solicitudes, se separan aquellas que fueron buenas y las otras se checan bien para ver si pueden llegar a ocupar otra vacante en un futuro y las que no sirven se desechan.

Este primer día se llama a los candidatos seleccionados para una entrevista preliminar, a los que no fueron aceptados también se les llama avisándoles que sus documentos serán archivados en bolsa de trabajo para futuras necesidades que se vayan presentando en la empresa. Aquí es dónde se debe ser muy cuidadoso con las personas que no fueron seleccionadas, hay que decirles de la mejor manera posible que si en esta ocasión no fueron elegidos, no fue por que no sean buenos, sino que el puesto que se necesita cubrir no es el adecuado para ellos.

Segundo día:

Entrevista: en esta entrevista se van a detectar los aspectos más importantes en relación al candidato y al puesto vacante. El objetivo de esta entrevista, es conocer más a fondo a la persona.

Antes de comenzar con la entrevista, hay que establecer una relación de simpatía con el entrevistado y darle un poco de confianza, para disminuir el miedo y así se pueda desenvolver más durante la entrevista.

A continuación se mencionarán varias preguntas que no se encuentran, generalmente, en las solicitudes de empleo. Con frecuencia algunas de estas preguntas nos mostrarán aspectos interesantes de la personalidad del entrevistado.

Preguntas personales:

- ¿Qué clase de jefe prefiere?
- ¿Qué clase de personas le disgustan?
- Cíteme un caso concreto en el que un error o fracaso le haya beneficiado.
- ¿Cuáles considera usted que son sus características positivas para el puesto que tenemos vacante?
- Según su criterio, ¿cuál es el motivo principal por el que debemos darle el trabajo?
- Si tuviera la oportunidad de elegir, ¿cuál de los puestos de nuestra empresa le agradaría más ocupar?
- ¿Qué es de lo que más se enorgullece en su vida?

Preguntas sobre historial de trabajo:

- ¿Qué fue lo que más le ayudó a obtener su último trabajo?
- ¿Cuándo ha estado usted más próximo a ser despedido?
- ¿Por qué motivo?
- ¿Alguna vez ha sido liquidado totalmente?
- ¿Cuál fue el periodo de desempleo más largo que haya usted pasado? ¿Cuál fue el más corto?
- ¿En qué forma lo trató su último jefe?
- ¿Qué aprendió en su último trabajo?
- ¿De ser posible, volvería a trabajar para la empresa anterior?
- ¿Por qué?

Preguntas sobre escolaridad:

- ¿Qué ventajas educacionales ha tenido?
- ¿Qué lugar ocupaba entre sus compañeros de preparatoria?
- ¿Se siente satisfecho con los estudios que realizó?

Después de terminar de realizar estas preguntas, entonces se le explica a la persona en que consiste el trabajo, que sueldo se le ofrece, entre otras cosas.

Al término de la entrevista se le informa al candidato que al tener la respuesta final, se le informará el resultado.

Ya que se entrevistaron a los candidatos que fueron seleccionados, se analizan para solo elegir aquellas personas que se interesaron verdaderamente en formar parte de la empresa y que además sean aptos para cubrir la vacante.

El jefe inmediato que solicita cubrir dicha vacante, analiza por último aquellas personas que ya pasaron los exámenes y la entrevista, ya que es la indicada para dar su opinión si el candidato va hacer el adecuado en el puesto solicitado.

Después de que el jefe inmediato tenga los resultados finales y haya escogido a las personas que tienen la probabilidad de ser contratados, se procede a la aplicación de un examen médico.

Tercer día:

Este examen médico es aplicado por el doctor que se encuentra en las instalaciones de la empresa. Este examen consiste, en hacer un chequeo general, para ver si el candidato presenta consecuencias negativas que no le permitirán desarrollar adecuadamente el trabajo. También para descubrir si hay en él indicios de ser alcohólico, drogadicto, si tiene sida o padecimiento permanente, afecciones cardiacas y epilepsia no controlable.

Al tener ya los resultados de los exámenes médicos de las personas seleccionadas, se toma la decisión de escoger a la más apta para ocupar el puesto vacante.



Es importante también avisar a aquellas personas que no fueron elegidas y a la que fue seleccionada citarla para su contratación.

En la contratación se formaliza la aceptación del candidato. Dentro de la contratación existen varios tipos de contratos, pero al iniciar una persona a la empresa se le va aplicar el siguiente contrato:

**Contrato por tiempo determinado:** este contrato se empleará a personas que apenas van a iniciar a la empresa, se le realiza este mismo que será equivalente a un mes, para en este tiempo ver realmente si la persona es apta para el puesto y si lo es entonces se le aplica otro contrato que sería;

**Contrato por tiempo indeterminado:** en este tipo de contrato no se señala el término del mismo.

Y como último paso se da la inducción al puesto y a la empresa al candidato seleccionado. Es necesario señalar que no hay que darle mucha información al recién llegado, ya que no es conveniente.

La introducción al puesto consistirá en:

- Que el nuevo trabajador sea llevado con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato lo presentará con sus compañeros de trabajo.
- Este mismo debe explicarle directamente en que consiste exactamente el trabajo que va a desarrollar.
- También debe mostrarle algunos sitios en general como son: sanitarios, lugar de cobro y comedor.



Es importante que el departamento de recursos humanos entregue un manual de bienvenida, en el que se incluyen varios puntos:

- 1.- Bienvenida
- 2.- Historia de la empresa
- 3.- Organización de la empresa
- 4.- Número de personas que laboran actualmente
- 5.- Reglas de seguridad
- 6.- Las políticas de la empresa
- 7.- Prestaciones que se le otorgarán
- 8.- Reglamento interior de trabajo

Al comenzar el candidato a laborar en la empresa se le debe capacitar por una semana o quince días dependiendo el puesto que va a ocupar, para prevenir algún tipo de accidentes. Esta capacitación la debe aplicar el jefe inmediato, ya que es la persona adecuada para hacerlo.

## G. RESULTADOS

### ANÁLISIS 1 DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE LA EMPRESA.

**Cuadro 1**

<b>Resultados que corresponden al proceso de reclutamiento <u>1</u></b>			
Tiempo	=	ocho días	
Costo	=	* fuentes externas:	\$ 250.00
		- bolsas de trabajo - sindicato	
Esfuerzo	=	* medios de reclutamiento:	\$ 575.00
		- prensa	
		- radio	
		- anuncios en la empresa	
		dos personas	

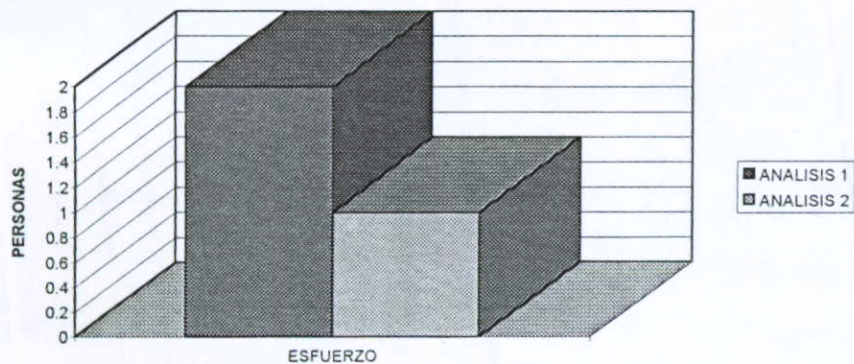
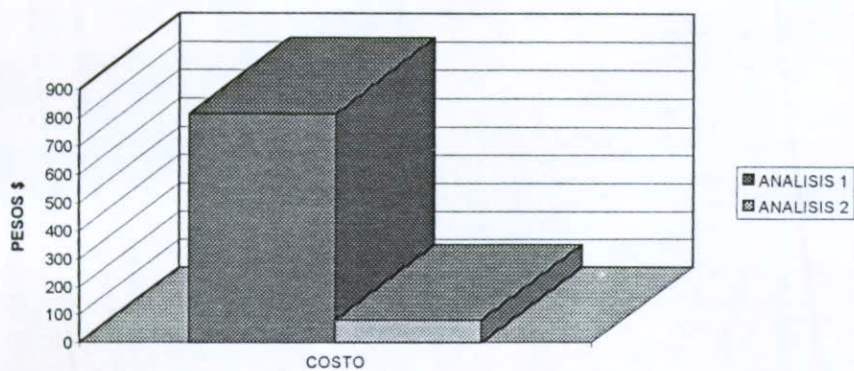
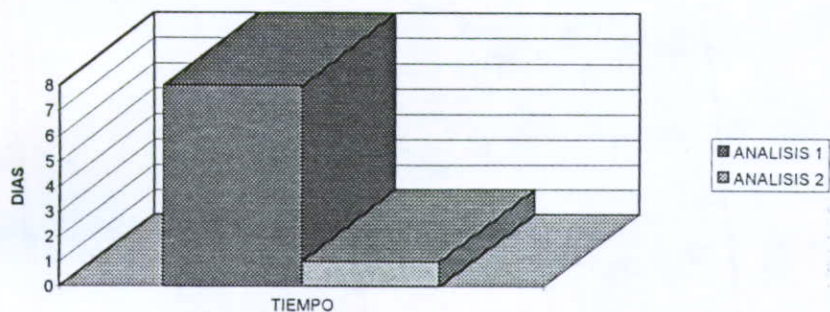
### ANÁLISIS 2 DE LA PROPUESTA PROPIA DE RECLUTAMIENTO.

**Cuadro 2**

<b>Resultados que corresponden al proceso de reclutamiento <u>2</u></b>			
Tiempo	=	un día	
Costo	=	* medios de reclutamiento:	\$ 80.00
		- anuncios en la empresa	
Esfuerzo	=	una persona	

# GRAFICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

## ANALISIS 1 Y 2 RECLUTAMIENTO



ANÁLISIS 1 DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA.

Cuadro 3

<b>Resultados que corresponden al proceso de selección <u>1</u></b>			
Tiempo	=	cinco días	
Costo	=	- solicitud de empleo:	\$ 55.00
		- exámenes psicométricos:	\$ 250.00
		- examen médico:	\$ 200.00
Esfuerzo	=	dos personas	

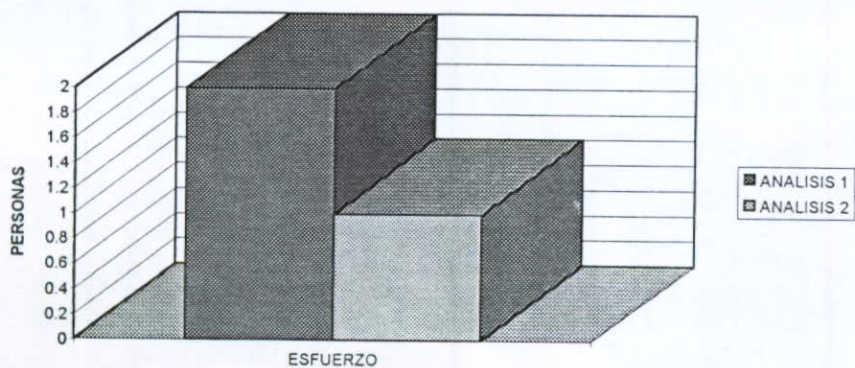
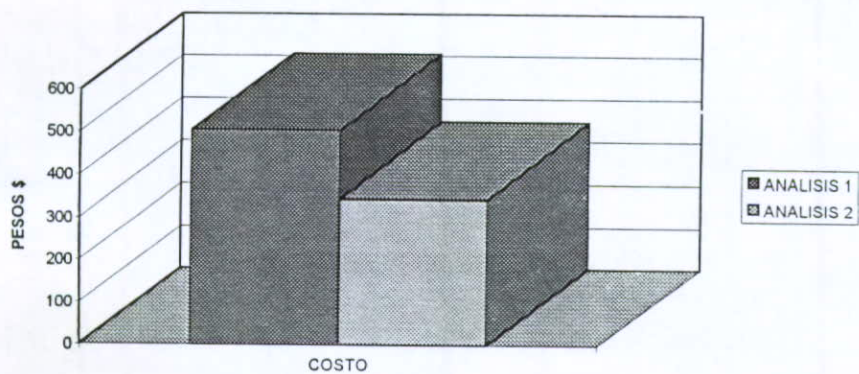
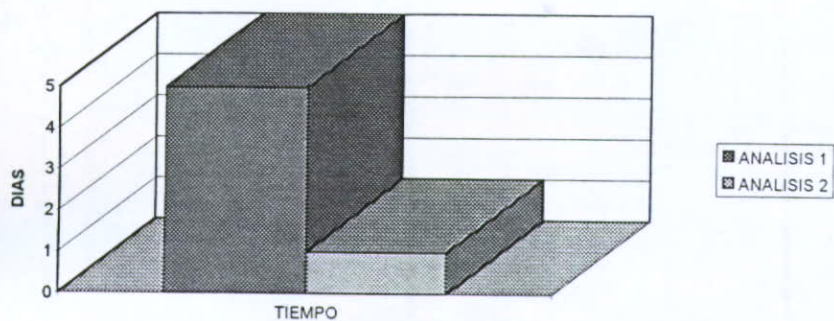
ANÁLISIS 2 DE LA PROPUESTA PROPIA DE SELECCIÓN.

Cuadro 4

<b>Resultados que corresponden al proceso de selección <u>2</u></b>			
Tiempo	=	un día	
Costo	=	- solicitud de empleo:	\$ 50.00
		- exámenes psicométricos:	\$ 95.00
		- examen médico:	\$ 200.00
Esfuerzo	=	una persona	

# GRAFICAS DEL PROCESO DE SELECCION

## ANALISIS 1 Y 2 SELECCION





## H. CONCLUSIONES.

Al iniciar mis labores de trabajo dentro de una empresa zapatera, vi la importancia que tiene el llevar a cabo correctamente el proceso de reclutamiento y selección en esta misma.

En el transcurso del tiempo que estuve desempeñando mis actividades dentro de esta empresa zapatera, surgió la idea de realizar una investigación para darme cuenta realmente como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Por lo que realice una entrevista al gerente de recursos humanos y una encuesta a varios trabajadores que están actualmente desempeñando sus funciones dentro de la empresa zapatera. Al obtener ya estos resultados (ver anexo 6), me di cuenta que estos procesos son demasiado largos, costosos y requieren de mucho esfuerzo, como se puede observar en los cuadros uno y tres.

En base a toda la investigación que realice en la empresa zapatera, me interesé en proponer un proceso de reclutamiento y selección. Estos procesos antes mencionados pueden ser utilizables tanto en la empresa zapatera como en otras empresas del ramo industrial.

Para verificar si realmente es confiable mi propuesta, aplique algunas encuestas a trabajadores dentro de una empresa del ramo industrial.

Con los resultados que obtuve de estas encuestas (ver anexo 9), corroboré la veracidad de mi propuesta y lo confiable y viable que resulta ser, como se puede ver en los cuadros dos y cuatro.

Además algo que me di cuenta es que la aplicación de exámenes psicométricos que se propusieron (ver anexo 8) tienen mejores resultados, ya que son más rápidos de entender, no quitan mucho tiempo y son fáciles de calificar.

Como podemos verificar en el punto d), que se refiere a resultados de la propuesta, con respecto al cuadro uno y dos, al revisarlos nos damos cuenta que es más confiable el cuadro dos por que el tiempo que se utiliza para reclutar personal únicamente se llevo un día, en cambio en el cuadro uno una semana solo para reclutar personal. También en cuanto a costo es mejor el cuadro dos, ya que en el cuadro uno el total de gastos realizados solamente para el proceso de reclutamiento es de \$135.00, en cambio en el cuadro dos es más económico por que el costo es sólo de \$80.00, además en el cuadro uno requiere del esfuerzo de dos personas y en el cuadro dos una sola persona lo realiza.

En relación al cuadro tres y cuatro, el tiempo de selección que aparece en el cuadro tres es casi de tres semanas, lo cual en el cuadro cuatro solo se llevo un día. El costo del cuadro tres es de \$590.00 y en relación al cuadro cuatro son sólo \$425.00. y el esfuerzo resulta tambien mejor en el cuadro cuatro por que lo aplica una solo persona, en cambio en el cuadro tres lo aplican dos personas.

Por lo tanto se llega a la conclusión que dicha propuesta de reclutamiento y selección, resulto ser más eficiente, por que el objetivo que se habia propuesto de reducir tiempo, esfuerzo y costo se lograron, por lo que aquí se aprueba la hipótesis alternativa, la que dice que es viable el proceso de reclutamiento y selección de mi propuesta.

Quiero aclarar que el objetivo de aplicar la propuesta en una empresa del ramo industrial, fue con el propósito de corroborar la confiabilidad y validez de esta misma.

Mi fin no es comparar los resultados que obtuve de la empresa zapatera con los resultados de mi propuesta, sino todo lo contrario, es solo para corroborar que tan viable es lo que propuse y si puede aplicarse también en empresas del ramo industrial.

La aportación que quiero añadir es, que cualquier otra persona del ramo industrial, puede utilizar la propuesta de un proceso de reclutamiento y selección.

Y la utilidad que tiene esta tesis es que no sólo se puede aplicar a la empresa zapatera, sino que cualquier persona que pertenezca a una empresa del ramo industrial puede utilizarla, pero también debe tener experiencia y conocimientos del proceso de reclutamiento y selección.

## BIBLIOGRAFÍA

\* GRADOS, Jaime. **Inducción, Reclutamiento y Selección.** Manual Moderno, México, 1988. p 263.

\* ARIAS, Fernando. **Administración de Recursos Humanos.** Ed. Trillas, México, 1973. pp 527-535.

\* CHRUDEN / Sherman. **Administración de Personal.** Ed. Cecs, México, 1977. p 661.

\* WERTHER, William. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Ed. Mc. Graw Hill, México, 1991. p 395.

\* J. RODRIGUEZ, Valencia. **Administración Moderna de Personal.** Ed. Ecasa, México, 1993. p 190.

\* OROZCO, Jorge. **Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal.** Ed. Coparmex Fondo, México, 1980. p 320.

\* STRAUSS / Sayles. **Personal Problemas Humanos de la Administración.** Ed. Prentice Hall, México, 1981. p 619.

\* PAÚL PIGORS / Charles Myers. **Administración de Personal.** Ed. Cecs, México, 1977. p 599.

\* ECKLES / Sarchet. **Administración Curso para Supervisores**. Ed. Limusa, México, 1978. p 334.

\* Manual de Procedimientos de la Empresa Tipo.

\* PLAZA & Janés, Editores. **Los Recursos Humanos en la Empresa**. p 100.

\* MONROY, Ma. Elena. **Facultad de Administración, Dirección-1 apuntes UAG**. México, p 121.

\* PIGORS / Myers. **Administración de Personal**. Ed. Cecsca, México 1982. p 599.

\* W. SHERMAN, Arthur. **Administración de los Recursos Humanos**. Ed. iberoamérica, México, 1992. p 645.

\* CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Ed. Mcgraw-hill, México, 1983. p 578.

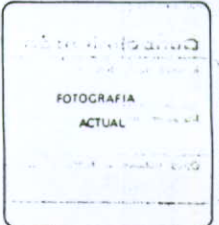
\* SCHWAB / Heneman. **Administración de los Recursos Humanos y Personal**. Ed. Cecsca, México, 1985. p 545.

\* KOONTZ, Harold. **Administración**. Ed. Mcgraw-hill, México, 1990. p 771.



# **ANEXOS**

# SOLICITUD DE EMPLEO



Si se llena completa y en forma manuscrita la presente Solicitud  
 Toda la información proporcionada será tratada confidencialmente

Puesto solicitado	Sueldo mensual deseado
-------------------	------------------------

## Datos personales

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	Edad
Colonia	Zona postal	Teléfono	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Fecha de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	
Estado civil <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Sólo	Estatura	Peso	
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros	Estado civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (explique)		

## Documentación

Registro Federal de Causantes No.	Afiliación al Seguro Social No.	Cartilla Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Licencia de manejo <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Clase y número de licencia	Si es extranjero que documento le permite trabajar en el País	

## Estado de salud • Hábitos personales

¿Considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (explique)	
¿Practica algún deporte?	¿Pertenece a algún club deportivo o social?	¿Que pasatiempo prefiere usted?
¿Cuáles son sus metas en la vida?		

## Datos familiares

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCCUPACION

Edades de sus hijos

## Educación

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	FECHAS	A	ANOS	TITULO RECIBIDO

¿En qué estado está efectuando en la actualidad?

Horario: \_\_\_\_\_ Curso o carrera: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ (anexo 1)

## Conocimientos generales

Idiomas que domina	Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficina o taller que ud maneja	
Otros trabajos o funciones que domina	

## Empleo actual y anteriores

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que presto sus servicios	de a	de a	de a	de
Nombre de la compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldos	Inicial Final			
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
¿Podemos solicitar informes de usted? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)				

## Referencias personales

(favor de no incluir parientes o jefes anterior)

NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

## Datos generales

¿Cómo supo de este empleo?

Anuncio  Otro medio (anotelo)

¿Tiene parientes trabajando en esta empresa?

No  Sí (nombres)

¿Ha estado afiliado?

No  Sí (nombre de la cia)

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?

No  Sí (cuál)

¿Tiene seguro de vida? Suma asegurada

No  Sí (nombre de la cia) \$

¿Puede viajar?

Sí  No (razones)

¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia?

Sí  No (razones)

Fecha en que podría presentarse a trabajar?

## Datos económicos

¿TIENE USTED OTROS INGRESOS?

NO  SÍ (DESCRIBALOS) IMPORTE MENSUAL \$

¿SU CONYUGE TRABAJA?

NO  SÍ DÓNDE? SUÉLDO MENSUAL \$

¿VIVE EN CASA PROPIA?

NO  SÍ VALOR APROXIMADO \$

¿PAGA RENTA?

NO  SÍ RENTA MENSUAL \$

¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? MARCA MODELO

NO  SÍ

¿TIENE DEUDAS?

NO  SÍ CON QUIEN IMPORTE \$

¿CUANTO ABONA MENSUALMENTE?

\$

¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES?

\$

Comentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

**REQUISICION DE PERSONAL  
SINDICALIZADO**

EMPRESA  U.I.  DEPTO.

PUESTO SOLICITADO

SEXO  No. HOMBRES  No. MUJERES

HORARIO DE TRABAJO  A PARTIR DE (FECHA)

PUESTO DE NUEVA CREACION

REEMPLAZO

SUPLIR A

DEPTO. NUMERO NOMBRE

**TIPO DE CONTRATO**

TIEMPO INDETERMINADO

TIEMPO DETERMINADO

OBRA DETERMINADA

CAUSA

DURACION

**REQUISITOS GENERALES**

ESTUDIOS MINIMOS:

EXPERIENCIA:

CONOCIMIENTOS:

CARACTERISTICAS ADICIONALES:

SOLICITANTE	APROBACION
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

AUTORIZACIONES	
NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA

FECHA

ORIGINAL: DEPTO. DE SELECCION Y CONTRATACION  
COPIA: DEPTO. SOLICITANTE

# EXCLUSIVO DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CONTRATACION

RECEPCION _____	FECHA _____	RECIBIO _____
-----------------	-------------	---------------

PERSONA(S) CONTRATADA(S)	FECHA DE ACEPTACION	FECHA DE CONTRATACION

## PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS

NUMERO	NOMBRE	DE	A	FECHA

OBSERVACIONES:



# SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía reciente

FECHA \_\_\_\_\_

PUESTO QUE SOLICITA \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA EN \_\_\_\_\_

MAQUINAS QUE MANEJA \_\_\_\_\_

SUELDO MENSUAL DESEADO \_\_\_\_\_

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE		EDAD	
DIRECCION CALLE Y NUMERO					CRUZA CON		
COLONIA			SECTOR		COD. POSTAL	CIUDAD	
TIEMPO DE VIVIR EN LA DIRECCION ACTUAL		TELEFONO PARTICULAR	OFICINA		VIVE CON		ESTADO CIVIL
LUGAR DE NACIMIENTO			FECHA DE NACIMIENTO			NACIONALIDAD	ESTATURA
	DIA	MES	AÑO				PESO
REG. FEDERAL DE CAUSANTIS		No. DE AFILIACION AL IMSS		No. DE CARTILLA DE SERVICIO MILITAR		CLASE Y No. DE LICENCIA QUE MANTIENE	
¿SERVIO EXTRANJER? ¿QUE DOCUMENTO LE PERMITE TRABAJAR EN EL PAIS?							

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	OCCUPACION
PADRE		
MADRE		
ESPOSA		
HERMANOS		
No. de Hermanos		

SALUD

¿COMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD?

BUENO \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALO \_\_\_\_\_

¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA?

ESCOLARIDAD

	NOMBRE DE LA ESCUELA	CIUDAD	FECHA:		DOCUMENTOS RECIBIDOS
			DE	A	
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA					
PROFESIONAL					
OTROS					
TÍTULOS					
ESTUDIOS ACTUALES	PLANES DE ESTUDIO				

EXPERIENCIA

	ULTIMO EMPLEO	PREVULTIMO EMPLEO
NOMBRE DE LA COMPAÑIA		
DOMICILIO Y TELEFONO		
SUELDO FINAL		
PERIODO QUE FUESTE O SUS SERVICIOS		
MOTIVO DE SEPARACION		
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO		
¿PUEDE NOS SOLICITAR INGRESOS DE USTED?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUE?	

REFERENCIAS

FAVOR DE NO INCLUIR PARIENTES O JEFES ANTERIORES			
NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	

DATOS GENERALES

¿CUMPLIÓ SU ENTERO DE ESTE EMPLEO?

¿TIENE PARIENTES EN LA COMPAÑIA? SI  NO

ANOTE NOMBRE Y PARIENTES

TREN EN LA EMPRESA NOMBRE: \_\_\_\_\_ DISTRITO: \_\_\_\_\_

¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? SI  NO  ¿CÓMO? MENSUAL

¿Tiene en que podría presentarse a trabajar

ANOTE ¿INCLUYE LE GUSTARIA INGRESAR A CALZADA CANADA?

HAGO CONSTAR QUE MIS RESPUESTAS SON VERDADERAS

FIRMA DEL SOLICITANTE

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

1. ¿ Cuenta la empresa con un proceso de reclutamiento y selección ?
2. ¿ Como lleva a cabo el proceso de reclutamiento ? (pasos).
3. ¿ Como lleva a cabo el proceso de selección ? (pasos).
4. ¿ Quién es el encargado de llevar ambos procesos ?
5. ¿ En cuanto tiempo llevan a cabo ambos procesos ?
6. ¿ Es importante para usted el proceso de reclutamiento y selección para aumentar la productividad en su empresa ?
7. ¿ Existe algún programa de incentivos con respecto a la productividad ?
8. ¿ Que otro tipo de programas tienen para motivar a su personal ?
9. ¿ Con que frecuencia reciben capacitación los supervisores de cada departamento ?
10. ¿ Para el manejo de la maquinaria sus trabajadores han recibido algún tipo de capacitación ?

## ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES.

PUESTO:

TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA:

DURACIÓN DE LA JORNADA:

EDAD:

SEXO:

1. ¿ Por que medio se enteró del puesto:  
a) Periódico    b) Radio    c) Familiar    d) Otros.
2. ¿ Por que medio obtuvo la solicitud de empleo:  
a) Por la empresa    b) Usted la llevo
3. ¿ Al presentarse a su primer entrevista como fue tratado:  
a) Con amabilidad    b) Con indiferencia.
4. ¿ Durante la entrevista se sintió usted:  
a) Cómodo    b) Incómodo    c) Indiferente.
5. ¿ Cuántas entrevistas se le hicieron:  
a) Una    b) Dos    c) Tres o cuatro    d) Más  
( Especificar cuáles fueron ).
6. ¿ A los cuántos días se le avisó de su aceptación para trabajar:  
a) Un día    b) Dos días    c) Tres o cuatro días    d) Más.  
( Especificar cuáles fueron ).
7. ¿ Que tipo de exámenes se le aplicaron:  
a) Examen médico    b) Examen psicológico    c) Los dos    d) Otros  
( Especificar cuáles fueron ).
8. ¿Cuál fue su impresión al entrar a la empresa:  
a) Muy grata    b) Grata    c) Desagradable.





## ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

CONCEPTO	CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. Por que medio se entero del puesto:	a) Periódico	0	0
	b) Radio	0	0
	c) Familiar	18	72
	d) Otros (amigos)	7	28
2. Por que medio obtuvo la solicitud de empleo:	a) Por la empresa	20	80
	b) Usted la llevo	5	20
3. Al presentarse a su primer entrevista como fue tratado:	a) Con amabilidad	22	88
	b) Con indiferencia	3	12
4. Durante la entrevista se sintio usted:	a) Cómodo	15	60
	b) Incómodo	9	36
	c) Indiferente	1	4
5. Cuántas entrevistas se le hicieron:	a) Una	10	40
	b) Dos	13	52
	c) Tres o cuatro	2	8
	d) Más	0	0
6. A los cuántos días se le aviso de su aceptación para trabajar:	a) Un día	4	16
	b) Dos días	9	36
	c) Tres o cuatro días	8	32
	d) Más (3 meses, 5 meses y 1 año)	4	16
7. Qué tipo de exámenes se le aplicarán:	a) Exámen médico	10	40
	b) Exámen psicológico	2	8
	c) Los dos	13	52
	d) Otros	0	0

(anexo 6)

## ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

CONCEPTO	CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
8. Cuál fue su impresión al entrar a la empresa:	a) Muy grata	6	24
	b) Grata	17	68
	c) Desagradable	2	8
9. Recibió usted orientación acerca de la empresa y del puesto que iba a desempeñar:	a) Si (orientación acerca de como desempeñar el puesto).	23	92
	b) No	2	8
10. Firmó usted algún tipo de contrato con la empresa:	a) Si	25	100
	b) No	0	0
11. Está satisfecho con el puesto que desempeña	a) Si (por que le agrada, por que es de los mejores pagados)	23	92
	b) No (por que no tiene ningun futuro en ese puesto).	2	8
12. Como es su relación con su jefe inmediato:	a) Muy buena	3	12
	b) Buena	12	48
	c) Regular	10	40
	d) Mala	0	0
13. Como es su relación con sus compañeros de trabajo:	a) Amistad	5	20
	b) Laboral	5	20
	c) Las dos	15	60
	d) Otros	0	0
14. Recibe usted algún premio por su trabajo:	a) Si (bono por productividad y premio por asistencia).	20	80
	b) No	5	20

(anexo 6)

## ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

CONCEPTO	CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
15. Recibe usted algún tipo de prestación:	a) Si (fondo de ahorro, vales de despensa, descuentos de calzado y seguro social).	25	100
	b) No	0	0
16. Está de acuerdo con su horario de trabajo:	a) Si	23	92
	b) No	2	8
17. Su trabajo lo realiza por:	- La empresa	6	24
	- Necesidad	5	20
	- Las dos	13	52
	- Otros	1	4

(anexo 6)

## MODELO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ 19 \_\_\_\_

Nombre del puesto \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Puesto nuevo \_\_\_\_\_ reemplazo \_\_\_\_\_ sindicalizado \_\_\_\_\_

Permanente \_\_\_\_\_ eventual \_\_\_\_\_

Jefe inmediato \_\_\_\_\_ reporta además a: \_\_\_\_\_

Jornada normal de trabajo: de \_\_\_\_ a \_\_\_\_ Jornada de sábados de \_\_\_\_ a \_\_\_\_

Describe brevemente en qué consiste el trabajo: \_\_\_\_\_

Conocimientos necesarios:

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Preparatoria \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Sueldo máximo \$ \_\_\_\_\_

¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? \_\_\_\_\_

### MEDIO AMBIENTE Y POSICION:

A) Posición en que se desarrollan las labores: %

De pie sin caminar \_\_\_\_\_ sentado \_\_\_\_\_ caminando \_\_\_\_\_

Agachándose \_\_\_\_\_ otras posturas molestas \_\_\_\_\_

B) Medio en que se desarrollan las labores:

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_ frío \_\_\_\_\_ caliente \_\_\_\_\_

Extremoso \_\_\_\_\_ húmedo \_\_\_\_\_ trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_

Otros medios molestos \_\_\_\_\_

C) El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_ normal \_\_\_\_\_ rutinario \_\_\_\_\_

Variado e interesante \_\_\_\_\_

Riesgos

A) Aplastamiento de dedos \_\_\_\_\_ B) Cortaduras \_\_\_\_\_

C) Caídas \_\_\_\_\_ D) Otras lesiones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe de departamento

\_\_\_\_\_  
Jefe de reclutamiento

\_\_\_\_\_  
Dirección general

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Favor de no empezar hasta que le indiquen. Esta evaluación es de tiempo. Usted tendrá exactamente 3 (tres) minutos para completar la tarea. El objetivo es contestar todas las preguntas con exactitud dentro del tiempo permitido. Preguntas no contestadas serán marcadas incorrectas.

1 - \_\_\_\_\_ ¿Cuál es el total combinado de las X's y O's abajo?

XXOOXXUOOO OOQQQPXPX OXOXO 99DDQOQOCC  
OOOOXXOBB XOXOX

2 - \_\_\_\_\_ ¿Cuántas O's cuenta abajo?

OOO OOO OOO O O O OOO OOO O OO OO OO O OOOO OOO

3 - \_\_\_\_\_ ¿Cuántas B's cuenta abajo?

BBDBBDBBB EBEBEBEBEBE IBIBQBQBQBQ UBUBBBBOODDB

4 - \_\_\_\_\_ ¿Cuál es el total combinado de las P's y Q's abajo?

PQPQPGPGPGP QPQPDPDPGP OPOPQPOP  
QOOQRPRRPP QSQSSQCQCQ QUQUBQBQ

5 - \_\_\_\_\_ ¿Cuál es el total combinado de las T's y V's abajo?

TV77VT7VV7 TYTUVVIITT HVHTVTOOTVT  
VVTTVVTTTT THVHTVHTVH OTOTVOVOPVV

6 - \_\_\_\_\_ ¿Cuántas M's cuenta abajo?

MNMNJIMNLN EMEIEMEMMM WMEMRMEMIM  
OMPMPMFMGM WMIMDMSMLM PMQMSMLMSM

7 - \_\_\_\_\_ ¿Cuántas N's cuenta abajo?

JNDJNDLNSN UJONONENLJ QNENNNFNLK  
PMNMNMNMMN RENIMNCINC LINIENNNES

8 - \_\_\_\_\_ ¿Cuál es el total combinado de las S's y G's abajo?

GHGHIHCLSS CICCOSSTTG SSOCCGGPTU  
PSCOGTYGEG SAOWCGPMCC QWACPNOCCG



Nombre:

Fecha:

Usted dispondrá de 20 minutos para completar este ejercicio. Cuando usted haya terminado esta parte por favor continúe de inmediato a la siguiente parte hasta que haya llegado al final en la página 5. No se admitirá el uso de calculadora para esta prueba.

## Parte 1 - Chequeando Códigos de Productos

Compare los números impresos en la Lista 1 contra los de la Lista 2. Marque con una palomita (✓) en la columna de Respuesta si la Lista 1 es idéntica a la Lista 2. Las letras A y B de la sección marcada como Práctica le indicarán como marcar la respuesta.

## Práctica

Lista 1

169722-00  
AA367-99

Respuesta

A.   
B. 

Lista 2

169722-00  
AA637-99

Lista 1

Respuesta

Lista 2

560186-100-1  
HN-5-060102  
LGE5853-669  
171031-141-98XY  
TN2338569-45C  
1986728-26736  
9071256-855-9.5-6  
262008537-4076 - EE  
BGB5678781-14285  
8726375-XY-27351  
455083-317-748479  
5687229/LBL/14852  
998335-107335-099  
92-07-0056-576230-010  
DE8-35969-68-0021-X22

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_  
6. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_  
8. \_\_\_\_\_  
9. \_\_\_\_\_  
10. \_\_\_\_\_  
11. \_\_\_\_\_  
12. \_\_\_\_\_  
13. \_\_\_\_\_  
14. \_\_\_\_\_  
15. \_\_\_\_\_

560186-100-1  
HN-8-060102  
LGE5853-699  
171031-141-98XY  
TN2383569-45C  
1986728-27636  
9071256-855-9.5-6  
262008357-4076 - EE  
BGB5678781-14285  
8726375-XY-27351  
455083-317-748479  
5687229/LBL/14852  
998335-107335-099  
92-07-0056-576230-010  
DE8-35996-68-0021-X22

Favor de continuar en la siguiente página...

Parte 2 - Inspección

Compare el patrón maestro con el ejemplo. Favor de poner una palomita (✓) en el renglón si es que el patrón maestro y la muestra son IDENTICOS. Los ejemplos de práctica A y B le muestran cómo marcar su respuesta.

PATRON MAESTRO

PRACTICA

RESPUESTA

MUESTRA

A. ✓  
B. \_\_\_\_\_

PATRON MAESTRO	RESPUESTA	MUESTRA
	16. _____	
	17. _____	
	18. _____	
	19. _____	
	20. _____	
	21. _____	
	22. _____	
	23. _____	
	24. _____	
	25. _____	

Favor de continuar en la siguiente página...

Favor de leer el siguiente párrafo de lectura y luego contestar si las preguntas son VERDADERA O falsa. Poner una palomita (✓) en el cuadro de VERDADERO si la oración es verdadera o poner la palomita en el cuadro de FALSO si es falso.

## PARRAFO DE LECTURA

Usted es responsable por su seguridad así como por la seguridad de los demás mientras que se encuentra en su lugar de trabajo. Usted debe de conocer todas las reglas y reglamentos de seguridad para cada puesto. Todos los accidentes y percances deben de ser reportados a su supervisor aún cuando no sean accidentes mayores.

Es probable que, para ciertos trabajos, usted deba de usar equipo de seguridad. El tipo de equipo de seguridad a usarse será determinado por la clase de trabajo que usted desempeñe. A algunas personas se les asignará a ciertos puestos que requieren el uso de equipo de seguridad tales como: casco, lentes especiales, máscara protectora, protectores de oídos, zapatos/botas de seguridad, guantes (de trabajo ó de hule), equipo de oxígeno y goggles de protección contra salpicaduras de productos químicos.

Usted es responsable de mantener su equipo de seguridad limpio y en buenas condiciones. Usted no debe de efectuar cambio o alteración alguna en su equipo de seguridad. De necesitar usted equipo de seguridad o en caso de necesitar reemplazar el que ya tiene por encontrarse éste defectuoso, favor de ponerse en contacto con su supervisor directo. El buen mantenimiento es esencial para la buena seguridad. Las áreas de trabajo deben de mantenerse limpias y libres de todo peligro. Poner toda la herramienta y equipo en su lugar después de su uso.

## PRACTICA

PREGUNTA		VERDADERO	FALSO
A.	Es la reponsabilidad de cada uno de los empleados el trabajar con seguridad.	✓	
	PREGUNTA		
26.	Los accidentes menores no tienen que ser reportados al supervisor.		
27.	Su supervisor es el responsable de mantener su equipo de seguridad limpio.		
28.	El tipo de equipo de seguridad requerido depende de el trabajo a realizarse en particular.		
29.	El limpiar su area de trabajo es importante.		
30.	El trabajar con herramientas o piezas pequeñas requiere que usted utilice guantes para trabajo pesado.		
31.	Un protector para la cara proporciona mayor seguridad que los lentes de protección.		

Favor de continuar en la siguiente página...

4

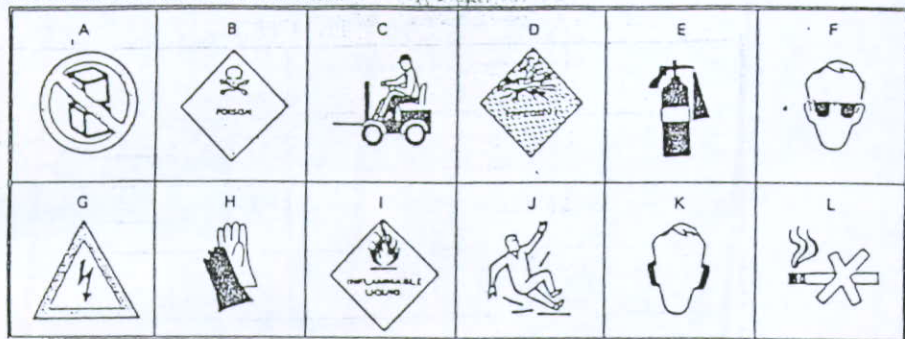
PARTE 3 - LECTURA (Continuación)

	VERDADERO	FALSO
32. Una asignación de trabajo en la Planta de Químicos Acme puede requerir que usted use goggles anti-salpicaduras.		
33. Su supervisor es el responsable de reemplazar el equipo de seguridad que esté defectuoso.		
34. Se requiere que todos los trabajadores usen los Protectores de Oídos.		
35. Es aceptable el que se le hagan cambios menores al equipo de seguridad.		

Favor de continuar en la siguiente página...

PARTE 4 - SEÑALES Y AVISOS DE SEGURIDAD

Favor de observar las señales que aparecen abajo y contestar si las preguntas son VERDADERAS ó FALSAS. Favor de poner una palomita (✓) en el cuadro para VERDADERO si la respuesta es correcta ó una palomita en el de FALSO si es falso.



PRACTICA

PREGUNTA		VERDADERO	FALSO
A.	La señal B debería de aparecer dondequiera que hayan sustancias venenosas ó tóxicas_____		
PREGUNTA		VERDADERO	FALSO
36.	La señal D deberá de aparecer en el área donde hayan materiales explosivos_____		
37.	Las señales E e I no deben de encontrarse juntas en el lugar de trabajo_____		
38.	La señal A debe de colocarse cuando se trate de objetos frágiles o delicado_____		
39.	La señal H deberá de encontrarse en los lugares de trabajo donde se manejen objetos puntiagudos_____		
40.	La señal F puede encontrarse donde se usen productos químicos_____		
41.	La señal J indica que hay objetos que pueden caerse dentro del área de trabajo_____		
42.	La señal K se encontraría en áreas de trabajo ruidosas_____		
43.	Las señales D y L se encontrarían juntas en el lugar de trabajo_____		
44.	La señal C identifica los lugares de estacionamiento en el área de trabajo_____		
45.	La señal G puede encontrarse en el área donde se encuentra equipo de alto voltaje_____		

Favor de continuar en la siguiente página...



PARTE 5 - ARITMÉTICA

Resuelva los siguientes problemas aritméticos. Escriba su respuesta en el espacio contiguo al  
 Use cualquier espacio disponible fuera de este cuadro para hacer sus cálculos u operaciones.

PRACTICA

$10 + 10 =$	<u>20</u> A.
$25 + 25 =$	_____ 46.
$28 - 15 =$	_____ 47.
$105 + 213 =$	_____ 48.
$258 - 129 =$	_____ 49.
$1679 + 421 =$	_____ 50.
$1,004 - 536 =$	_____ 51.
$5 \times 8 =$	_____ 52.
$30 + 6 =$	_____ 53.
$10 \times 11 =$	_____ 54.
$144 + 12 =$	_____ 55.
$6 \times 125 =$	_____ 56.
$\frac{1}{4} + \frac{1}{2} =$	_____ 57.
$\frac{3}{10} + \frac{2}{5} =$	_____ 58.
Si 2 partes de 20 están defectuosas, el porcentaje de las partes defectuosas es *	_____ 59.
Si 750 partes de 1000 no están defectuosas, el porcentaje de partes defectuosas es *	_____ 60.

FIN!!!

## RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE LAS ENCUESTAS PARA LOS TRABAJADORES

CONCEPTO	CATEGORIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
1. Por que medio se entero del puesto:	a) Periódico	0	0
	b) Radio	0	0
	c) Familiar	9	60
	d) Otros (amigos)	6	40
2. Por que medio obtuvo la solicitud de empleo:	a) Por la empresa	15	100
	b) Usted la llevo	0	0
3. Al presentarse a su primer entrevista como fue tratado:	a) Con amabilidad	15	100
	b) Con indiferencia	0	0
4. Durante la entrevista se sintio usted:	a) Cómodo	15	100
	b) Incómodo	0	0
	c) Indiferente	0	0
5. Cuántas entrevistas se le hicieron:	a) Una	15	100
	b) Dos	0	0
	c) Tres o cuatro	0	0
	d) Más	0	0
6. A los cuántos días se le aviso de su aceptación para trabajar:	a) Un día	9	60
	b) Dos días	6	40
	c) Tres o cuatro días	0	0
	d) Más (3 meses,5 meses y 1 año)	0	0
7. Qué tipo de exámenes se le aplicaron:	a) Exámen médico	0	0
	b) Exámen psicológico	0	0
	c) Los dos	15	100
	d) Otros	0	0

(anexo 9)

## RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE LAS ENCUESTAS PARA LOS TRABAJADORES

CONCEPTO	CATEGORIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
8. Cuál fue su impresión al entrar a la empresa:	a) Muy grata	3	20
	b) Grata	12	80
	c) Desagradable	0	0
9. Recibió usted orientación acerca de la empresa y del puesto que iba a desempeñar:	a) Si (orientación acerca de como desempeñar el puesto).	15	100
	b) No	0	0
10. Firmó usted algún tipo de contrato con la empresa:	a) Si	15	100
	b) No	0	0
11. Está satisfecho con el puesto que desempeña	a) Si (por que le agrada, por que es de los mejores pagados)	15	100
	b) No ( por que no tiene ningun futuro en ese puesto).	0	0
12. Como es su relación con su jefe inmediato:	a) Muy buena	4	27
	b) Buena	11	73
	c) Regular	0	0
	d) Mala	0	0
13. Como es su relación con sus compañeros de trabajo:	a) Amistad	0	0
	b) Laboral	0	0
	c) Las dos	15	100
	d) Otros	0	0
14. Recibe usted algún premio por su trabajo:	a) Si (bono por productividad)	15	100
	b) No	0	0

(anexo 9)

## RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE LAS ENCUESTAS PARA LOS TRABAJADORES

CONCEPTO	CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
15. Recibe usted algún tipo de prestación:	a) Si (vales de despensa, vales de comedor y seguro social). b) No	15  0	100  0
16. Está de acuerdo con su horario de trabajo:	a) Si b) No	15 0	100 0
17. Su trabajo lo realiza por:	- La empresa - Necesidad - Las dos - Otros	0 0 15 0	0 0 100 0

(anexo 9)





*Servitesis*

OTRA OPCION PARA SU TESIS

**615-18-61**

AV. MEXICO 2210  
(CASI ESQUINA CON AMERICAS)