

UNIVERSIDAD DE SONORA  
Division de Ciencias Administrativas,  
Contables y Agropecuarias

Santa Ana  
2041  
R-T 141



Departamento de Recursos Humanos  
Para Reclutar, Seleccionar, Contratar e Inducir personal  
para una Organización

Registro de tesis alterno 38

TESINA

José Francisco Bejarano Estrella



Santa Ana, Sonora.

Diciembre del 2001

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



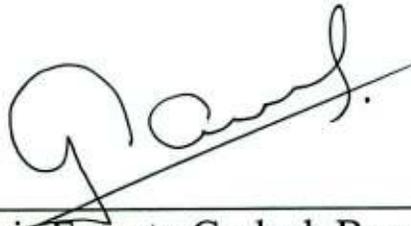
"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECION DEL INSTRUCTOR DEL SEMINARIO DE TITULACION, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

CONTADOR PUBLICO

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Luis Gerlach", written over a horizontal line.

---

M.C. Luis Ernesto Gerlach Barrera  
Instructor del Seminario de Titulación

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme concedido llegar a este momento, reconociendo que sin él, no hubiera sido posible.

A mi esposa Ofelia Enedina Enríquez Pérez, porque más que una esposa, ha sabido ser una amiga y la mejor compañera, porque siempre ha estado cuando la he necesitado, por su apoyo, ayuda, comprensión y amor.

A mis padres José Bejarano Salgado y Rosa Amelia Estrella Méndez por su guía, ayuda, apoyo y ejemplo a lo largo de mi vida, mil gracias.

A mis hermanos Isaac y Maritza, ya que hemos pasado momentos difíciles, pero a pesar de todas esas circunstancias adversas, yo sé que tengo su apoyo, gracias por todo.

## **DEDICATORIA**

Mi pequeño salto se convirtió en una gloriosa aventura, que contra todos los pronósticos, me dio acceso a la educación, al privilegio y al conocimiento académico, pero yo no lo hice todo, también tuvieron mucho que ver en esto, los maestros, amigos, mi esposa e hijo, mis padres y mis hermanos; sus atentos cuidados y su guía, la manera tan singular en que me enseñaron a pensar, a estudiar, a leer. Lo que hoy vivo es la mejor prueba de lo que se puede hacer al ser perseverante.

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN-----	1
REVISIÓN DE LITERATURA-----	3
Definición de recursos humanos-----	3
Papel e importancia del personal-----	3
Reclutamiento-----	4
Proceso de reclutamiento-----	4
Requisitos previos al proceso de reclutamiento-----	5
Fuentes de reclutamiento-----	7
Fuentes internas-----	8
Fuentes externas-----	8
Medios de reclutamiento-----	9
Reclutamiento interno-----	11
Ventajas de reclutamiento interno-----	11
Desventajas de reclutamiento interno-----	13
Reclutamiento externo-----	13
Ventajas de reclutamiento externo-----	14
Desventajas de reclutamiento externo-----	14
Reclutamiento mixto-----	15
Definición de la selección de personal-----	15
Bases para la selección de personal-----	16
Elección de las técnicas de selección-----	18

Entrevista de selección-----	18
Fases de la entrevista-----	20
Etapas de la entrevista de selección-----	20
Pruebas de conocimiento o de capacidad-----	23
Pruebas psicométricas o psicológicas-----	26
Pruebas de personalidad-----	27
Técnicas de simulación-----	27
Proceso de selección-----	28
Proceso de contratación-----	32
Inducción y orientación-----	35
Proceso de inducción-----	38
MATERIAL Y METODOS-----	39
RESULTADOS Y DISCUSION-----	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS-----	45
ANEXOS-----	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Procedimiento de una solicitud de empleo-----	6
Figura 2. El reclutamiento y la situación de los candidatos-----	8
Figura 3. Datos básicos para el reclutamiento interno-----	12
Figura 4. Técnicas de selección-----	19
Figura 5. Número de empresas que utilizan medios para reclutar personal---	40
Figura 6. Número de empresas que utilizan fuentes para reclutar personal---	41
Figura 7. Número de empresas que utilizan métodos para seleccionar candidatos-----	41
Figura 8. Número de empresas que manejan contrato de trabajo-----	42
Figura 9. Número de empresas que solicitan requisitos para la admisión de personal-----	42

## RESUMEN

Para que una empresa lleve a cabo un buen funcionamiento, debe empezar por lo más importante. En este caso son “las personas” que ahí laboran, es por este motivo que se decidió desarrollar este trabajo encaminado a una buena administración de los Recursos Humanos.

Debido a que este tema es de gran interés y existe bastante información, se empezó por el método más fácil, la consulta de libros relacionados al tema y una amplia investigación de campo en las diferentes empresas de nuestra región, principalmente en las maquiladoras y comercios.

Por último y para terminar se concluye que este es un proyecto interesante, que aquí y en cualquier parte puede ser aplicado a la vida cotidiana, que puede ser provechoso ponerlo en practica, puesto que en toda empresa se necesita una buena Administración de Recursos Humanos, para llevar a cabo cualquier labor, ya sea, que la empresa este dedicada a realizar algún producto o servicio, y que si no existe una buena coordinación entre todas las personas que trabajan en una empresa cualquiera, nunca podrá ser eficiente, porque para llegar a ser eficiente se necesita tener eficacia y mucha astucia de parte de los miembros de dicha empresa.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan una serie de retos que por su complejidad, diversidad y cantidad requieren personal capaz de enfrentarlos y resolverlos de una manera eficiente; es por ello que se ha demostrado que las personas no deben ser tratadas como simples recursos de las empresas, como son administrados los demás recursos físicos, materiales y financieros, ya que las personas son personas y nunca dejarán de serlo.

En México tradicionalmente el personal capacitado es escaso y por el contrario abundan trabajadores que no tienen un nivel técnico-profesional aceptable, esto afecta más a las pequeñas empresas, ya que no cuentan con los recursos necesarios para allegarse de personal capacitado.

Ha llegado la hora de preparar mejor nuestra organización para las personas, invirtiendo una vieja actitud que privilegiaba siempre los intereses empresariales y daba prioridad a los intereses de la organización. “La inteligencia de una organización está ampliamente distribuida en los cerebros de las personas que hacen parte de ella. La organización inteligente es la que utiliza la mayor proporción posible de los cerebros que tienen a su disposición y que no desperdicia talentos. Esta es, al menos, una hipótesis de sentido común que no se puede negar.” Así mismo cabe mencionar que el principal recurso con que cuenta una empresa es el ser humano.

Tomando en cuenta lo anterior, y considerando que dotando de métodos adecuados a las empresas, éstas podrán llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, para obtener mejores resultados visibles en la calidad de sus productos o servicios.

El objetivo de la presente investigación es dar a conocer a las empresas de Magdalena de Kino, Sonora, las formas o medios que se deben de utilizaran para la contratación de personal.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Definición de Administración de Recursos Humanos.**

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, 1990).

A la Administración de Recursos Humanos, también se le denomina como la forma de conquistar y mantener personas en la organización para que trabajen y den el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1999).

La Administración de Recursos Humanos, tiene como una de sus tareas, proporcionar los elementos humanos requeridos por una organización y desarrollar en el individuo las habilidades y aptitudes que lo harán mejor así mismo y ante la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros (Conalep, 1994).

### **Papel e importancia del personal.**

Cada organización, ya sea una empresa privada, una institución que no persiga lucro, o una dependencia gubernamental, debe operar mediante personas. La efectividad con que estas organizaciones operen, será directamente proporcional a la calidad con la que administren su personal.

Hoy los empleados están lo suficientemente educados y experimentados como para no aceptar la imposición de los patrones, que antes era una situación común. El administrador moderno reconoce a sus empleados como individuos que buscan en su

trabajo satisfacer ciertas necesidades físicas, psicológicas y sociales, quienes demandan ser tratados con consideración (Conalep, 1994).

### **Reclutamiento.**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos idóneos para ocupar el puesto vacante dentro de una organización (Chiavenato, 1999). El proceso principia cuando se busca a nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes. Lo que viene después es el proceso de seleccionar entre los candidatos. A juzgar por las metáforas con que los directivos y los especialistas en personal describen el reclutamiento, en particular tratándose de personas en puestos de alto nivel. A los reclutadores se les llama “cazadores de cabezas”, “dominadores de cuerpos” y “cazadores de marfil” en Estados Unidos (Hampton, 1997).

Es en esencia, un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad suficiente de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento (Chiavenato, 1999).

La política de reclutamiento, consiste en que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso (Conalep, 1994).

Proceso de reclutamiento. El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad

de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es función de staff (apoyo), sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, normalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal (Figura 1), se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere ocupar una vacante en su departamento o sección (Chiavenato, 1999).

Requisitos previos al proceso de reclutamiento. Por lo general el proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto. Los requisitos previos son los siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.

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

Políticas de personal. Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas.

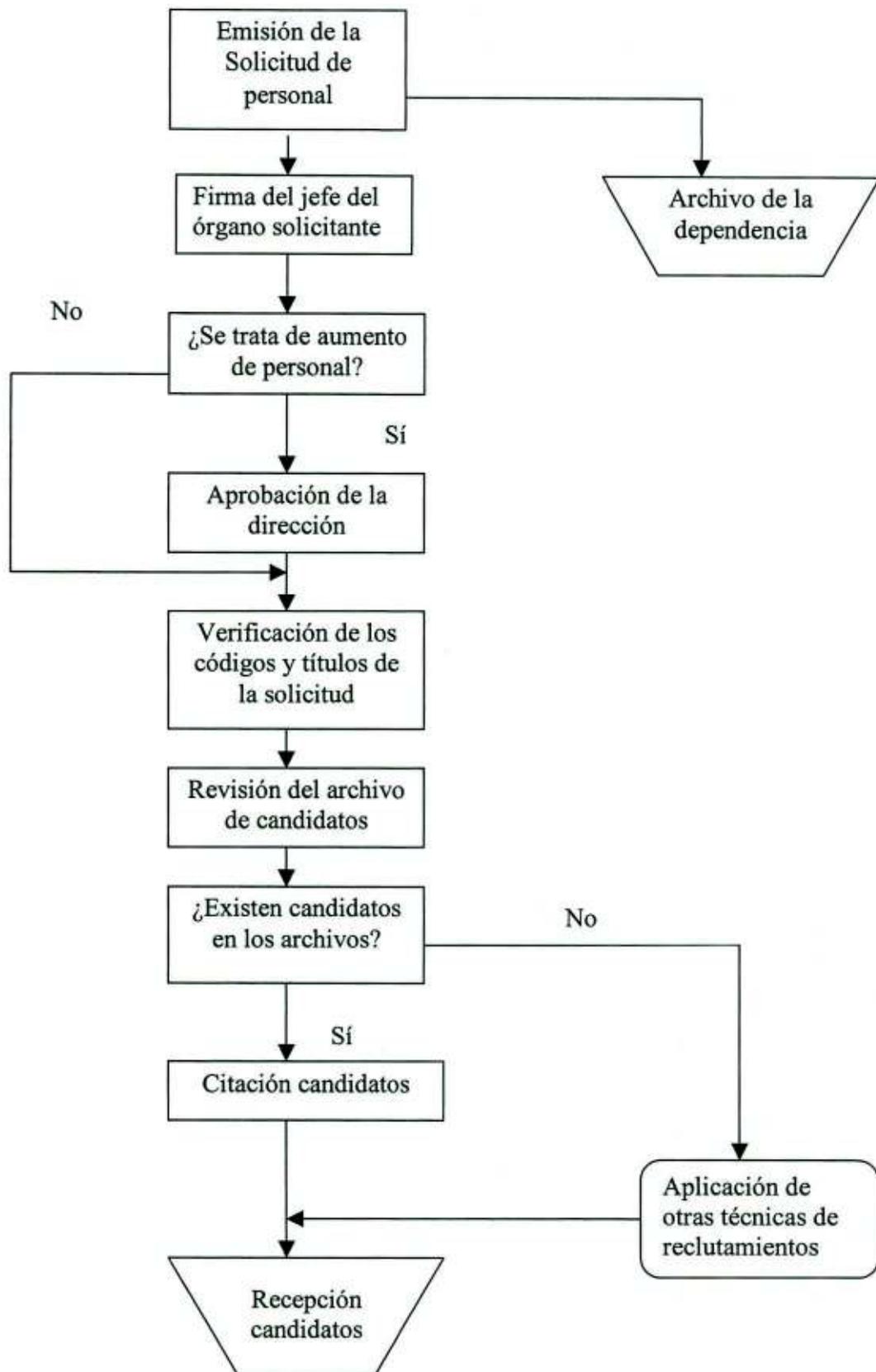


Figura 1. Procesamiento de una solicitud de empleo.

Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. Por ejemplo: edad mínima y máxima preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios de cualquier otra orientación al respecto.

**Análisis del puesto.** Es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente el análisis del puesto es un procedimiento que tiene como finalidad de determinar: las actividades aplican un puesto y que tipos de individuos deberían ser contratados para ejecutar el trabajo.

El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta. Es “directa” cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos a la organización para hacer sus trámites. Es “indirecta” cuando la empresa acuda a alguna oficina de colocación, para que esta le proporcione el personal ya seleccionado. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes que son:

- a) Fuentes de reclutamiento.
- b) Medios de reclutamiento.

**Fuentes de reclutamiento.**

Son los lugares de origen donde se podrían encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización (Rodríguez, 1997).

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales, los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Las fuentes de reclutamiento se dividen en: fuentes externas y fuentes internas.

Fuentes internas. Se dice que la fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal (Arias, 1998). Es decir, son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas, representan para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa, a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse (Figura 2).



Figura 2. El reclutamiento y la situación de los candidatos.

Fuentes externas. Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- Agentes de empleo.
- Medios publicitarios.
- Oficinas de colocación.
- Por él público en general.
- Bolsa de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones (Rodríguez, 1997).

En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea, el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificados, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras que en puestos donde no se requiere sino una preparación escolar elemental, como son los peones, aprendices, ayudantes y galopines, generalmente existe exceso de candidatos; en aquellos donde se precisa una preparación muy larga, ya sea formal (lograda en las escuelas: ingenieros electricistas, programadores de computadoras, contadores, administradores) o informal (alcanzada en la práctica del trabajo mismo: torneros), escasean los candidatos adecuados y entonces se recurre a personas que laboran en otros lugares; una forma de atraerlas es ofreciéndoles mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provoca la inflación y los problemas económicos del país (Arias, 1998).

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

Rodríguez (1997) menciona a los medios de reclutamiento como las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y

asi atraerlos hacia la organización. Los medios de reclutamiento que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento de Recursos Humanos son:

- Requisición de personal al sindicato.
- Solicitud oral o escrita hecha al trabajador.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. Por lo tanto, el mercado de recursos humanos esta conformado por un conjunto de candidatos que puedan estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles, pueden ser reales (los que estan buscando empleo o los que desean cambiar el que tienen) o potenciales (los que no estan interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, estan trabajando en algunas empresas, inclusive en la nuestra. Esto implica dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 1999).

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno, cuando implica candidatos reales o potenciales empleados unicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos (Solano, 1999).

## **Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias de ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa e incluye varios sistemas, como puede observarse en la Figura 3.

Ventajas de reclutamiento interno. En conclusión, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa; pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.
- Es más rápido, porque evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.

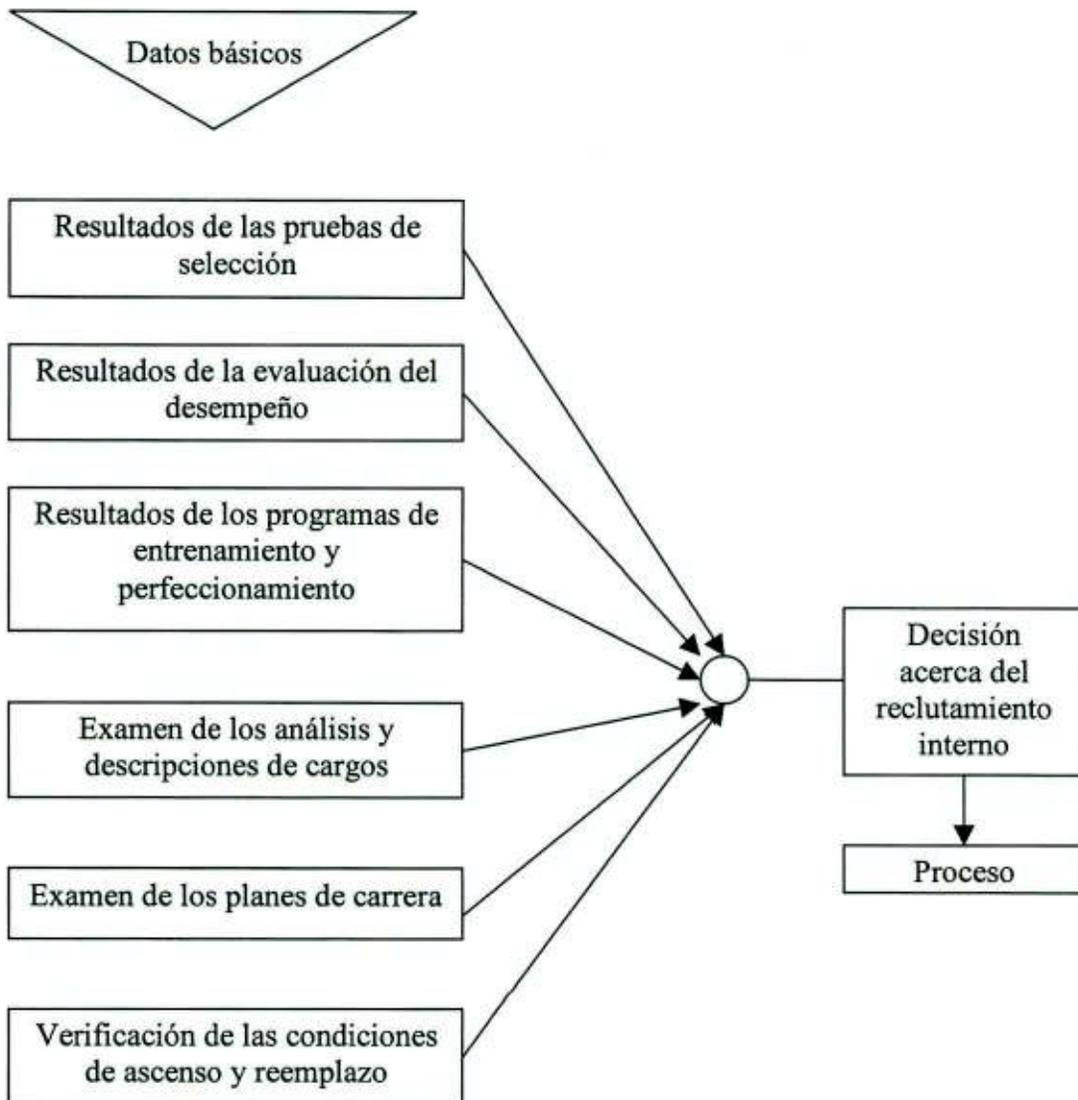


Figura 3. Datos básicos para el reclutamiento interno.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Desventajas de reclutamiento interno. Principales desventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar conflictos de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en las organizaciones, tiende a crear una actitud negativa de los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

### **Reclutamiento externo.**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Es decir, cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, o sea, con candidatos externos atraídos por las técnicas externas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Colocar carteles o anuncios en las puertas de las empresas.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

- Poner anuncios en diarios, revistas especializadas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuados. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Ventajas del reclutamiento externo. Las principales ventajas del reclutamiento externo son:

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importancia de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existencia en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas de reclutamiento externo. Las principales desventajas del reclutamiento externo son:

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
- La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecuencia de candidatos.

- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales..

### **Reclutamiento mixto.**

En realidad, una empresa nunca hace solo reclutamiento interno o reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre, ya que al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otras organizaciones que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos (Solano, 1999).

### **Definición de la selección de personal.**

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, o sea, es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de calificación y, por consiguiente, restrictiva (Solano, 1999).

De la misma manera como un ingeniero mecánico diseña y construye una máquina buscando la menor fuga de energía en su funcionamiento, así todo jefe debe buscar en el trabajo de sus subordinados la menor pérdida de eficiencia y el logro de los más altos niveles de productividad. Existen varias circunstancias dentro de cada empresa que imposibilitan el logro de este fin. La inadecuada selección de personal y la carencia de un entrenamiento apropiado pueden ser en infinidad de ocasiones motivos de un trabajo poco efectivo (Romero, 1992).

La selección de personal es el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les deben de ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual, pueden estar interesados.

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Si un solicitante con malas calificaciones es contratado y se le permite permanecer en el puesto, es cada vez más difícil para la gerencia deshacerse de él, mientras más tiempo permanezca en el puesto (Sherman y Chruden, 1989).

#### **Bases para la selección de personal.**

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

1. Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo más importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo. En consecuencia. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten (Solano, 1999). Este análisis consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas de que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otros y averiguar el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que el empleado realice debidamente su labor (Robbins, 1987).
2. Aplicación de las técnicas de los incidentes críticos. Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica trata de identificar las características deseables (que mejoren el desempeño) y las no deseables (que empeoren el desempeño) en los nuevos candidatos.
3. Análisis de solicitud de empleado o requerimiento de personal. Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante del cargo debe poseer. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargo, la solicitud de empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

4. Análisis del cargo en el mercado. Consiste en examinar en otras compañías, los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, por lo cual, como es lógico, no se tiene una definición exacta.
5. Hipótesis del trabajo. En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, solo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias, como simulación inicial).

#### **Elección de las técnicas de selección.**

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocupar el aspirante, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos, según Figura 4.

Entrevista de selección. Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Durante el proceso selectivo, la entrevista es el factor que más influye en la decisión final para aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador, y por el otro lado el entrevistado, la cual está ligada por cinco elementos básicos:

- La fuente. El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.

- El transmisor. El instrumento de codificación que transforma el mensaje de palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.

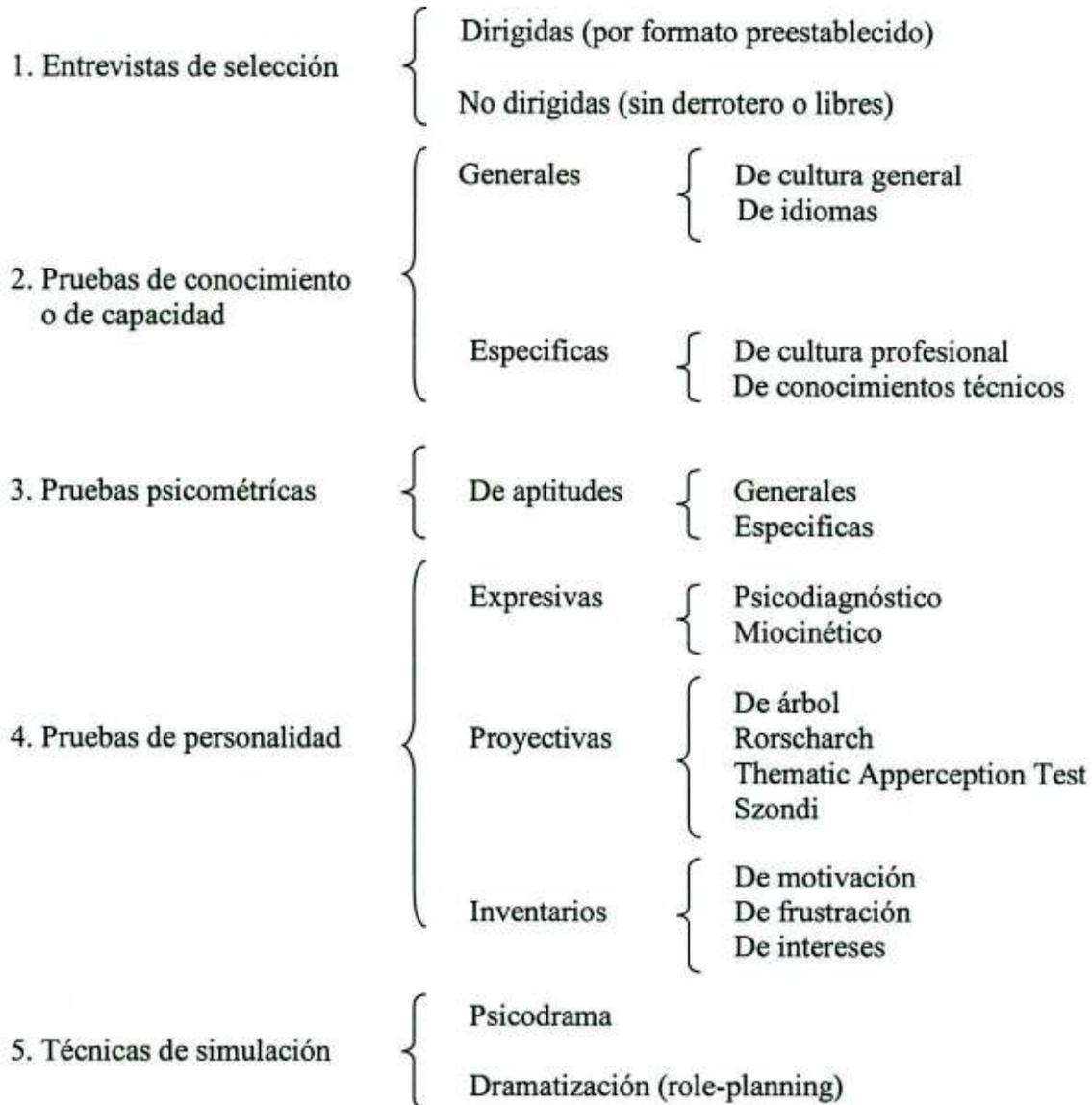


Figura 4. Técnicas de selección.

- El canal. En la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.

- El instrumento para descifrar. Los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar “descifrar” los “mensajes” de manera diferente; esto también ocurre con diversas personas, puesto que cada uno interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.
- El destino. A quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa (Solano, 1999).

Fases de la entrevista. Son las que a continuación se mencionan:

- Rapport. Este término significa “concordancia”, “simpatía”, es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial, preguntas que no pongan en tensión al candidato, intereses en escucharle, y por el contrario, lo dificulta la ironía, las interrupciones, etc.
- Cima. Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propia, o sea, a la exploración de información. Esta abarca la historia laboral, historia escolar, historia personal, tiempo libre y proyectos a corto y largo plazo.
- Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se enuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar (Arias y Heredia, 1999).

Etapas de la entrevista de selección. La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

- a) Preparación de la entrevista. La entrevista no debe ser improvisada, ni hecha a la

Carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o plantación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista adecuada para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículo vital del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigida por el cargo.

b) Ambiente. Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. Se divide en dos aspectos:

- Físico. El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.
- Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

c) Desarrollo de la entrevista. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas preguntas (estímulos) que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el

formal) que están estrechamente relacionados:

- Contenido de la entrevista. Constituye el aspecto material, esta información reposa en la solicitud de empleo o currículum vital presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
- Comportamiento del candidato. Constituye el aspecto formal. Es la manera como reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc.

d) Terminación de la entrevista. La entrevista debe de ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

e) Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Una vez evaluado, se deben tomar ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto a los otros aspirantes al mismo cargo (Werther y Davis, 1997).

La tarea del entrevistador no termina con el informe. Es necesario que realice una autocrítica sobre la entrevista realizada y conteste preguntas como las siguientes:

¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?

¿Pude establecer el rapport?, o sea, disminuir las tensiones del solicitante.

¿Alcancé el objetivo?

¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

¿Logré darle seguridad al entrevistado?

¿Conseguí el acercamiento requerido?

¿Me mostré tranquilo y sin presiones?

¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?

¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista? (Arias y Heredia, 1999).

Pruebas de conocimiento o de capacitación. Las pruebas se diseñan para medir la elegibilidad, para contratación, transferencias, promoción, membresía, adiestramiento, referencia o retención. El termino “prueba” incluye todas las técnicas formales calificadas, cuantificadas o estandarizadas de determinar la adecuación para un puesto, incluyendo, además, historia personal calificativa o descalificativa específica o requerimientos de antecedentes, requerimientos históricos de trabajo o educacionales específicos, entrevistas evaluadas, formas de información biográfica, escalas de evaluación de entrevistadores, formas de solicitud evaluadas, etc. (French, 1999).

Las pruebas de conocimiento o de capacitación, tiene como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica, o el ejercicio. Estas pueden ser:

a) En cuanto a la manera de aplicarlas:

- Orales. Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en estas se formulan preguntas orales específicas que tiene como objeto respuestas orales específicas.
- Escritas. Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos (Solano, 1999).

Por lo tanto, son las que miden las opiniones sobre el mando, la capacidad intelectual y la facilidad para comprobar nombres y números (Mandell, 1961)

- De realización. Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.

b) En cuanto al area de conocimientos:

- Pruebas generales. Miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- Pruebas específicas. Es cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimiento químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratara los temas de esta especialidad.

c) En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas:

- Pruebas tradicionales. De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exigen plantación. Abarca un numero menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Estas pruebas se aplican ampliamente en las escuelas o colegios en las pruebas bimestrales o semestrales.
- Pruebas objetivas. Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, tambien denominadas tesas, implican una plantación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en times de pruebas.

En la elaboración de pruebas objetivas, se deben de llevar a cabo los siguientes pasos:

- Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en Técnicas de valuación.

- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse. Conocimientos, hábitos, actitudes del poscandidatos.
- Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems (preguntas) de la prueba, en función del tiempo disponible, los tópicos más importantes deben tener mayor número de preguntas.
- Proceder a la elaboración de los ítems, esto puede hacerse con los jefes y especialistas del tema.
- Clasificar los ítems de acuerdo al nivel de dificultad.
- dar dimensiones precisas a la prueba
- Elaborar normas de aplicación. Todo el examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y una Guía de aplicación para el examinador.
- La presentación gráfica del examen es muy importante. La impresión debe ser correcta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica, acorde y organizada.

Para construir o diseñar una prueba pueden escogerse varios ítems:

- Alternativa sencillas (falso-verdadero. Esta clase de preguntas representa solo dos alternativas de respuesta y, por consiguiente, el 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación, puesto que muchas preguntas pueden responderse de manera correcta sin poseer conocimientos del tema.
- De completar. Particularmente indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud.

- Evocación. Son las que normalmente se conocen como preguntas abiertas, no son preguntas rígidas, por que permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos.
- Apareamiento (asociación. Sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados unos con otros.
- Ordenación. Se utiliza mucho en las pruebas de historia, consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos, tiene la ventaja de evitar la memorización de fechas cronológicas.
- Elección múltiple. Los tipos mas utilizados son los iteren de elección múltiple, generalmente con 3,4 o 5 alternativas: una correcta y las otras falsas, pero siempre posibles.

Pruebas psicometrías o psicológicas. Se basa en el análisis del comportamiento humano, sometiéndose a examen mediante condiciones normativas para generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las inferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patron de comparación. O sea, es una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, asi como de sus capacidades en relación con los requerimientos del puesto, y se vislumbraran las posibilidades de futuro desarrollo (Solano, 1999).

El proceso de selección tiene por objeto medir las cualidades de personalidad y la capacidad mental (Hampton, 1997).

Las pruebas psicometrías presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- **Validez.** Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.
- **Precisión.** Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, aplicada varias veces a una misma persona, presenta la menor desviación estándar alrededor de la medida de los diversos resultados obtenidos. Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos por una misma persona son diferentes y dispersos.

Pruebas de personalidad. Sirve para analizar los diversos rangos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rangos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rangos heredados o genotípicos). Se denominan genéricas cuando revelan rangos generales de la personalidad, a manera de síntesis; y específicas, cuando investigan determinados rangos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. (Solano, 1999).

La mayoría de las pruebas de personalidad pueden ser falseadas en alguna medida por personas inteligentes y socialmente perceptivas. Así, estas pruebas pueden ser más confiables en la investigación cuando el sujeto no tiene nada que perder en la selección (French, 1999).

Técnicas de simulación. Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado (contexto dramático) el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. De este modo, al representar una

escena, el protagonista asume en papel (role planning) y permanece en un tablado circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a la representación y pueden o no participar en la escena. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o de interacción con otra u otras personas-contexto grupal-que asisten a la representación y pueden o no participar en la escena. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o de interacción con otra u otras personas (Solano, 1999).

### **Proceso de selección.**

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entrada (consumos), por lo tanto una actividad positiva de invitación, el proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, respectiva..

En si, la tarea de “reclutamiento” es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de “selección” es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante (Rodríguez, 1997).

Las principales alternativas del proceso de selección son cuatro:

1. Selección de una sola etapa. Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimiento. Es el tipo mas sencillo e imperfecto de selección de personal.
2. Selección en tres etapas. Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
3. Selección en cuatro etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección de una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso. Los metodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizadas (Solano, 1999).

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización. En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de “funcion de empleo”, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes estas funciones se separan asignando un responsable para cada funcion. La “selección de personal” intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación de la gente al puesto
- La eficiencia de la gente al puesto

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección para captar nuevo personal. Este proceso se fundamenta en tres entradas útiles:

La “plantación de personal” indica a los gerentes de personal que vacantes tienen probabilidad de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el “análisis de puestos” proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normales de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente se requieren “candidatos”, para que el gerente de personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales escoger (Rodríguez, 1997).

Pasos del proceso de selección. Hay algunas variaciones en los pasos específicos en el proceso de selección. Por ejemplo, la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primer nivel puede ser relativamente sencilla cuando se compara con las entrevistas rigurosas de un ejecutivo de alto nivel. Sin embargo, la siguiente descripción general indicativa del proceso normal. Primero, se establecen los criterios de selección, usualmente basados en los requerimientos laborales actuales y a veces futuros. Estos criterios incluyen cosas como escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, al candidato se le pide que llene un formulario de solicitud (este paso puede omitirse si pertenece a la organización). Tercero, se realiza una entrevista preliminar para escoger a los candidatos más prometedores. Cuarto, puede obtenerse información adicional al someter a prueba las aptitudes del candidato para el puesto. Quinto, el gerente, el supervisor de este y otras personas hacen una serie de entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por el candidato es verificada. Séptimo, algunas organizaciones requieren un examen médico. Octavo, con base en los resultados de pasos anteriores, se hace una oferta de trabajo o se le informa al candidato que no ha sido seleccionado para el puesto. Uno de los procesos con mayor detalle son: las entrevistas, las pruebas de

inteligencia, de destrezas y de aptitudes, las vocacionales y las de personalidad (Koontz, 1990).

La única evaluación apropiada es la evaluación de grupo, en la cual el trabajo de una persona es analizado por cuantos interactúan con ella. Este tipo de análisis proporciona una exposición verídica de cómo se percibe el trabajo. Queda al criterio del jefe inmediato que dirige la evaluación, apoyado o capacitado por la gente de recursos humanos, aportar otros aspectos personales. La evaluación del personal debe realizarse por lo menos una vez al año con un seguimiento periódico pero nunca, relacionarse con los aumentos. De hacer esto, toda evaluación se vuelve sospechosa (Crosby, 1988).

Las Fases del proceso de admisión de personal son las siguientes:

1. Determinación y planificación de la política de admisión de personal.
2. Política de reclutamiento de personal.
3. Citación y entrevista preliminar: Apertura de la carpeta o ficha individual.
4. Exámenes colectivos ("tesas impresos).
5. Pruebas individuales: generales y específicas.
6. Entrevista final: acuerdo en la dirección.
7. Reconocimiento médico.
8. Firma del contrato provisional: explicación de las normas de la compañía.
9. Presentación personal del jefe.
10. Periodo de prueba: ensayo profesional. Vigilancia de la marcha durante este periodo.
11. Entrevista a cerca del grado de integración.
12. Elementos que entran en la decisión acerca de la admisión definitiva.
13. Firma de contrato definitivo (De lucas, 1962).

### **Proceso de contratación.**

Es el proceso mediante el cual se descubre y alienta a la energía humana para que solicite empleo (Yoder, 1965).

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, examen médico) el candidato puede ser contratado. La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas:

1. Contratación individual. El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como: “La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”. Por otro lado, contrato individual de trabajo, se define así: “Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.
2. Contratación colectiva. El artículo 286 de la Ley Federal del Trabajo, define el contrato colectivo de trabajo como: “El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajo y uno o varios patrones, o uno o varios patrones de sindicatos, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la “relación laboral” (cualquiera que sea el acto que la origine, es la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario)

se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, esta amparado por un contrato individual de trabajo.

Los requisitos del contrato de trabajo son de dos dimensiones, de forma y de fondo.

- De forma. Estos deben de celebrarse por escrito bajo pena de nulidad; debe de elaborarse un triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efecto a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido de fecha diferente.
- De fondo. Por lo que se refiere a este aspecto podemos considerar como requisitos de fondo, lo siguiente:
  - Los nombres y los domicilios de los contratantes.
  - Las empresas y establecimientos que abarcan.
  - Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
  - Las jornadas de trabajo.
  - Los días de descanso y vacaciones.
  - El monto de los salario.
  - Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
  - Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
  - Las demás estipulaciones que convengan las partes.

La función de revisar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase le informará al jefe de personal si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contienen el expediente, son los documentos que han acumulado los trabajadores durante el proceso de selección y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- La solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presentó el interesado.
- Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

Estos testimonios documentales los debe poseer el departamento de personal, para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador que pudiera presentar en el futuro. En sí con el requerido del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación (Rodríguez, 1997).

Un contrato de personal es un acuerdo que se da entre un trabajador y un patron para sostener relaciones de trabajo. En la Ley Federal de Trabajo solo están contemplados tres tipos de contratos, por lo tanto cualquier otro tipo será jurídicamente nulo; los tipos de contratos son: contratos por tiempo indefinidos, por tiempo determinados y por obra (Ochoa y Manriquez, 1998).

### **Inducción y orientación.**

Inducción y orientación, consiste en procedimientos intencionados a salvar la laguna entre el proceso de selección y las diarias relaciones de trabajo en las cuales el nuevo empleado encuentra estado y ajuste personal en el grupo de trabajo y en su mismo trabajo. La inducción implica considerarlo en las listas de raya, llevarlo al sitio de su trabajo y presentarlo a su supervisor y a sus compañeros. Un proceso paralelo de orientación informa al nuevo empleado sobre las reglas de trabajo, los privilegios y la importancia de su empleo en el trabajo de toda la organización (Yoder, 1965).

La inducción o el proceso de la inducción, consiste en enrolar al nuevo empleado en la empresa en todos sus aspectos, ya sea relaciones interpersonales o aspectos técnicos de trabajo. Es aconsejable que las personas que trabajaran con la persona recién contratada rompan el hielo y procuren ambientarse con ella. El primer día de trabajo resulta inolvidable para dicha persona, sea como hubiere sido su contratación, radicando en la importancia de la inducción. Para que el programa de inducción sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor, así como la del representante del departamento de personal (Huerta, 1997).

A través de la inducción, el nuevo empleado recibe información sobre la organización, sus políticas y sus reglamentos. Esto debe hacerse en tal forma que se le ayude a sentirse rápidamente “como en su casa”, por lo tanto, al nuevo empleado se le instruye en los requisitos del nuevo trabajo específico que debe desempeñar; De manera tan rápida como le sea posible, él pueda llenar los estándares para la cantidad y calidad de producción, aumentando así sus propias ganancias (Picors y Myers, 1963).

Los programas comunes de inducción y orientación tienen por meta crear una actitud favorable hacia el patron, el hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo, y

al ayudarlo a aprender como ejecutar su trabajo y desempeñar su papel en el grupo. A tal fin, esos programas suministran información sobre la historia de la empresa, sus productos, los beneficios y servicios a los empleados, las políticas y prácticas de la firma, las reglas de trabajo y la importancia de cada trabajo en todo el programa (Yoder, 1965).

Un buen programa de inducción consta de tres partes:

- Información introductoria proporcionada informalmente o en reuniones de grupo en el departamento de personal.
- Información ulterior proporcionada por el supervisor del nuevo empleado, sobre las facilidades y requisitos departamentales.
- Entrevista de secuencia varias semanas después de que el nuevo empleado ha estado ya en el trabajo; conducida por el supervisor o por un representante del departamento de personal, para contestar posteriores preguntas que el nuevo empleado pueda presentar, y repetir algo de la información primitiva, a guisa de énfasis (Picors y Myers, 1963).

El principal propósito de la inducción y orientación, que a veces se denomina “proceso de asimilación”, es ayudar a los nuevos empleado a la organización, a conocerse y a auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir ayuda económica para gastos de viaje y de mudanza, llenado de la lista de raya y otras formas, explicación de las políticas y prácticas de la compañía, presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo empleado a la empresa (French, 1999).

Los procedimientos más completos de inducción y orientación incluyen presentaciones a compañeros de trabajo y supervisiones, una visita a las instalaciones e información acerca de:

- Rutina diaria.
- Beneficios y servicios a empleados.
- Políticas y practicas de personal.
- Reglas y programas de seguridad.
- Organización y operaciones de la compañía.
- Productos o servicios de la compañía.
- Historia y política de negocios de la compañía.

Se les proporciona información por medio de:

- Entrevistas
- Juntas de grupo
- Manuales
- Películas
- Visitas u otros dispositivos o combinaciones de estos (French, 1999)

El procedimiento de inducción puede encerrar un gran numero de técnicas. En las organizaciones pequeñas y en época en que solamente se agregan unos cuantos empleados nuevos, puede emplearse un arreglo de “patrocinio”. En ese procedimiento, un empleado antiguo asume la responsabilidad de presentar al nuevo elemento y de explicarle la practica establecida. Cuando, por otra parte, se contrata gran numero de nuevos empleados, puede echarse mano de materia impresa, pláticas a grupos, recorridos y conferencias (Yoder, 1965).

Proceso de inducción. El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo. Por lo tanto, el proceso de selección consta de dos etapas.

a) Introducción al departamento de personal. A partir de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Presentaciones a las que tienen derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etc.

Todo esto se presenta por medio de: conferencias, películas, proyecciones de transferencias y visitas a la empresa.

b) Introducción al puesto. Representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado, o sea, presentación del nuevo empleado en su área de trabajo, descripción del puesto a desempeñar, mostrarle sitios generales.

La inducción es importante, tanto en las pequeñas como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá exigir, por lo menos un manual de bienvenida, si la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción (Rodríguez, 1997).

## MATERIAL Y METODOS

Los recursos materiales necesarios para realizar la presente investigación son los siguientes:

- Hojas blancas.
- Plumas y lapiceros.
- Copias.
- Diskette 3.5.
- Computadora.
- Impresora.
- Tinta para impresora.
- Los servicios de luz.

Para una buena investigación fue necesario recopilar toda la información requerida acerca del tema y estas se encontraron en:

- Bibliotecas Publicas.
- Internet.
- Bibliotecas escolares.
- Por medio de Libros, Revistas, Entrevistas, Encuestas.

Ya recopilada toda la información se analizó y se recopiló lo más importante del tema, con apoyo en una encuesta aplicada a 20 comercios, de la cual se obtuvo mayor información para poder completar la investigación. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, es de suma importancia dar a conocer a los comercios o empresarios encargados de este departamento, la gran ayuda que les pueda proporcionar en tomar en cuenta los aspectos no previstos en la realización de sus actividades.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las siguientes figuras muestran los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y se llegó al resultado de que mayormente las maquiladoras o fábricas, utilizan los 5 puntos encuestados para la contratación de personal y el resto de las empresas como son los comercios pequeños y de servicio en general utilizan con mayor frecuencia los puntos 1, 3 y 5 de la encuesta.

En la primera pregunta de la encuesta, 17 empresas afirmaron que si es recomendable aplicar este tipo de método, mientras que las otras 3 empresas consideran que no es necesario (Figura 5).

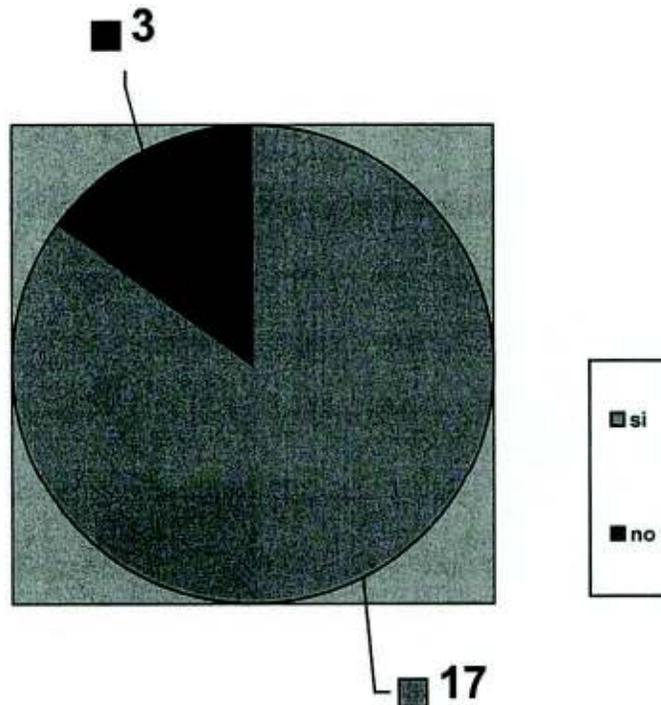


Figura 5. Número de empresas que utilizan medios para reclutar personal.

En la segunda pregunta, solamente 8 empresas encuestadas utilizan las fuentes para reclutar personal, mientras que las otras 12 empresas no las utilizan (Figura 6).

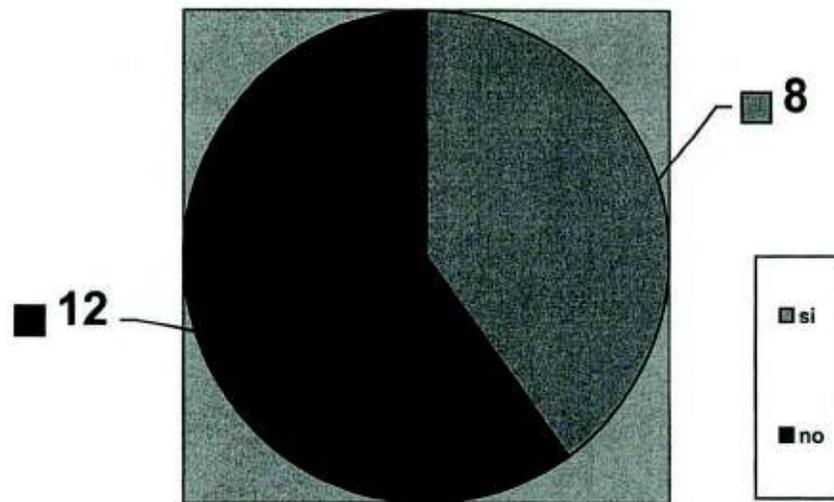


Figura 6. Número de empresas que utilizan fuentes para reclutar personal.

En la tercera pregunta, referente a los métodos para seleccionar candidatos, solo 16 empresas encuestadas si la aplican, mientras que las 4 empresas restantes no (Figura 7).

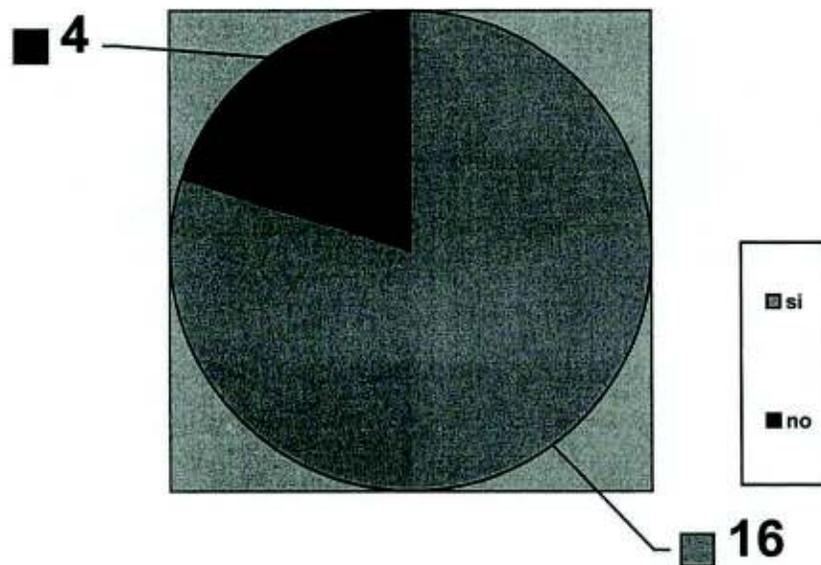


Figura 7. Número de empresas que utilizan métodos para seleccionar candidatos.

En la cuarta pregunta, se refiere a si se maneja algún tipo de contrato de trabajo en la contratación del personal, en donde 9 empresas encuestadas lo llevan a cabo, mientras que las 11 empresas restantes no (Figura 8).

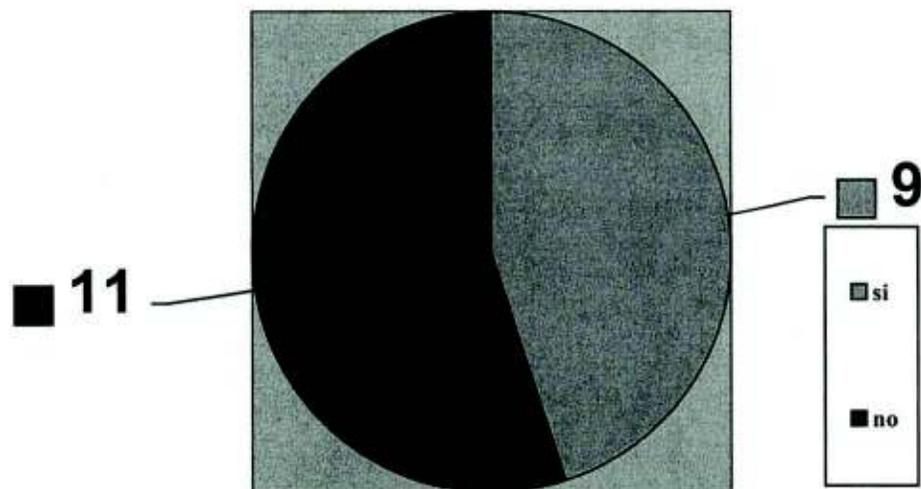


Figura 8. Número de empresas que manejan contrato de trabajo.

Por último, en la quinta pregunta referente a si se les pide algún requisito para la admisión del personal para un puesto. En este caso 19 empresas encuestadas si la llevan a cabo, mientras que 1 empresa no (Figura 9).

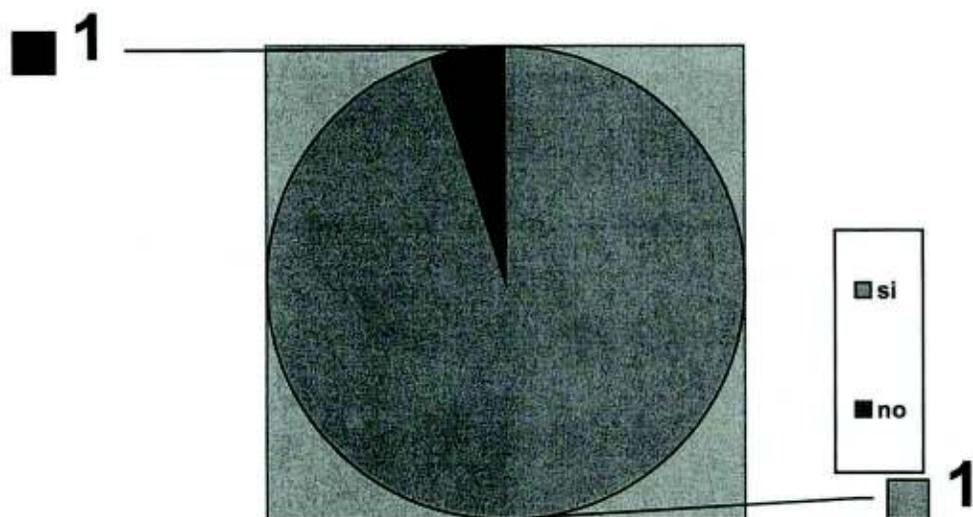


Figura 9. Número de empresas que solicitan requisitos para la admisión de personal

Se llegó a la conclusión, de que todas las empresas encuestadas creen que este proyecto puede ser de gran ayuda para ellas, debido a que se maneja mucha rotación de personal.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se recomienda que para la elaboración de este proyecto se tenga una buena disposición y conocimientos sobre los procedimientos y las áreas más generales de la administración en general, ya que al no contar con ella resulta difícil manejar cualquier negocio.

Por conclusión tenemos, primeramente, se concretiza que este es un proyecto interesante y que al ponerlo en práctica, se podrán conseguir resultados convincentes, ya que en este municipio de Magdalena de Kino, Sonora, no existe otro similar y sería novedoso, pero también se debe de tomar en cuenta de que si no existe un buen financiamiento no hay microempresa. Se concluye que uno de los factores determinantes, para que el negocio funcione es el indiscutible cliente, y para conseguirlo se necesitará de buena actitud de parte de los emprendedores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, L y V. Heredia 1999. Administración de Recursos Humanos. 5ta Ed. Ed. Trillas. México. Pp 443-446.
- Arias, F. 1998. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México. Pp. 259-263.
- Arias, F y A. Ríos 1990. Administración de Recursos Humanos. 4ta Ed. Ed. Trillas. México. Pp 27,160,416.
- Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. 2da Ed. Ed. McGraw-Hill. Colombia. Pp 122,208-209,217.
- Conalep, 1994. Administracion de Personal. Ed. Conalep. México. Pp 12-13,78,108,113,124-125.
- Crosby, P. 1988. Dinamica General. El arte de Motivar a los Demas. Ed. McGraw-Hill. Mexico. Pp 204.
- De Lucas, R. 1962. Técnicas de Dirección e Personal. 3ra Ed. Ed. Artes Graficos y Ediciones. España. Pp 28.
- French, W. 1999. Administración de personal. 7ma Ed. Ed. Limusa. México. Pp 275,290,311.
- Hampton, D. 1997. Administración. 3ra. Ed. México. Pp 606,610.
- Huerta, B. 1997. recursos Humanos 1. Ed Colegio Bachiller Estado Sonora. México. Pp 109,111.
- Koontz, H. 1990. Administración. Ed. McGraw-Hill. Mexico. Pp 374-375.
- Mandell, M. 1961. Selecccion de Empleado de Oficina. Ed. Rialp, S.A. Madrid. Pp 144.
- Picors, P. y C. Myers. 1963. Administracion de Personal. 4ta. Ed. Ed. Continental S.A. México. Pp 297,300.
- Robbins, S. 1987. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentic-Hall. Mexico. Pp. 405-406.
- Rodríguez, 1997. Administracion de personal. 3ra. Ed. Ed. Ecafsa. México. Pp 94-101,103-114.
- Romero, S. 1992. El Jefe Intermedio. Ed. Grupo Noriega. Ed. Limusa. México. Pp 89.
- Sherman, C. y H. Chruden. 1989. administraci3n de Personal. Ed. Continental. México. Pp 132.

Solano, L. 1999. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Ed. Ed. McGraw-Hill. Colombia. Pp 217-226,230-233,238,246,248-251,255-258,260-263,266-269.

Werther, W. y H. Davis. 1997. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ta. Ed. Ed. McGraw-Hill. Mexico. Pp 169-171.

Yoder, D. 1965. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. 2da. Ed. Ed. Continental SA. México. Pp 245, 319, -321.

**ANEXOS**

