



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**



**SEP**

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

# PROYECTO DE TITULACIÓN

MEJORA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN  
EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA**

**AGUSTÍN FERNÁNDEZ CORONADO**

**ASESOR**

**Lic. VÍCTOR HUGO ESPINOZA MACÍAS**





TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MEXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO: 1 PRELIMINARES



## **Capítulo 1: Preliminares**

### **2. AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer infinitamente a mi madre Gloria por el apoyo incondicional brindado en todo mi proceso como estudiante, siempre hombro a hombro conmigo y brindándome esa seguridad de contar con alguien tan especial en lo que ha sido mi carrera, gran parte de este logro es gracias a ella. Agradezco a mis hermanas y mis sobrinos por ser siempre una motivación importante en mi vida. A mi abuela que desde el lugar que se encuentre siempre le dedico cada uno de mis logros ya que con ella viví una niñez llena de felicidad y cuidados. Agradezco profundamente a una persona muy especial, Miri, que fue una gran fuente de inspiración para retomar mis estudios y que gracias a su ejemplo, apoyo y motivación ha sido un gran aliciente para llegar a este punto, así como a su familia, en especial a su madre, la señora Antonia que me brindó una calidez increíble.

Doy gracias a mis compañeros de clase que gracias a ellos he pasado por experiencias y aprendizajes inolvidables y siempre existiendo un ambiente de compañerismo y apoyo mutuo. A mis amigos que han estado al tanto de esta experiencia, a la señora Mary, que siempre me alienta para continuar para adelante con su manera de ser positiva y alegre. A los profesores y coordinadores que a lo largo de la carrera me han brindado sus conocimientos, experiencia y paciencia. No pienso mencionar nombres por si alguno de ellos quedara fuera, pero todos han sido especiales para mí.

Agradezco a las empresas que gracias a su apoyo pude continuar con mis estudios, brindándome las facilidades necesarias, HEB y OFFICE DEPOT. También quiero agradecer a la empresa que me dio la posibilidad de realizar mis prácticas profesionales, PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL S.A. de .CV. Y a mi asesor externo, Christian Iván Rodríguez García. Gracias al Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, por ser mi casa de estudios, gran cariño y respeto por esta gran institución.

Por último, pero no menos importante agradezco a Dios y a la vida por darme esta maravillosa oportunidad de estudiar, aprender y desarrollarme como persona y como profesionista.



### **3. RESUMEN**

Este proyecto se desarrolló dentro de la empresa PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL S.A. de C.V. específicamente dentro del área de recursos humanos. El proyecto se enfocó principalmente en el proceso de reclutamiento de personal de nuevo ingreso, exclusivamente para el personal que va dirigido a los puestos de operario dentro de las áreas de corte, área de producto terminado, sellado y las líneas de overoles, ya que es el área en donde se genera mayor rotación de personal.

La intención de este proyecto fue el de realizar una mejora sustancial en los pasos que se llevan a cabo durante todo el proceso de selección de personal, reclutamiento y contratación. Asimismo, gracias a la mejora y optimización de este proceso, se pretendió alcanzar una reducción en las bajas del personal para disminuir la rotación dentro de la empresa y por ende reducir los costos que esto implica, que como se sabe, es un factor que afecta no solo en la economía de la empresa sino en muchos otros sentidos a cualquier organización.

El trabajo consistió en estandarizar y optimizar el proceso, de tal forma que todas las actividades que conlleva, se volvieran más eficaces y eficientes. Desde el momento en el que se reciben las solicitudes de empleo hasta que se contrata al trabajador.

El proyecto fue diseñado para un lapso de aproximadamente cuatro meses, iniciando en el mes de agosto y finalizando en diciembre. Se contó con un cronograma para determinar qué actividades se realizarían en cada mes específico y para llevar un seguimiento de las actividades.



## **4. INDICE**

Capítulo 1: Preliminares .....	iii
2. <i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	iii
3. <i>RESUMEN</i> .....	iv
4. <i>INDICE</i> .....	v
4.1. Índice de ilustraciones .....	viii
4.2. Índice de tablas .....	viii
Capítulo 2: Generalidades del proyecto. ....	10
5. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	10
6. <i>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PUESTO Y ÁREA DEL ESTUDIANTE</i> .....	12
6.1. Datos Generales.....	12
6.2. Antecedentes y condiciones actuales.....	12
6.3. Misión, Visión, Valores.....	12
6.3.1. Misión.....	12
6.3.2. Visión .....	13
6.3.3 Valores.....	13
6.4. Política de calidad.....	13
6.5. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos .....	15
6.6. Principal cliente de Productora Clinimex Industrial S.A. de C. V. ....	16
6.7. Puesto y área de trabajo del estudiante .....	19
7. <i>PROBLEMAS A RESOLVER</i> .....	21
7.1. Proceso de reclutamiento con tiempos muertos, falta de comunicación y organización .....	21
7.2. Filtros prácticamente nulos para el reclutamiento de personal .....	22
7.3. Alto índice de rotación de personal .....	23
8. <i>JUSTIFICACIÓN</i> .....	24
9. <i>OBJETIVOS, GENERAL Y ESPECÍFICOS</i> .....	24
9.1. Objetivo general .....	24
9.2. Objetivos específicos.....	25
10. <i>MARCO TEÓRICO</i> .....	27
10.1. Importancia del reclutamiento de personal.....	28
10.1.1. Fases del reclutamiento .....	28
10.2. Características de un reclutador.....	29
10.3. El reclutamiento de personal en la actualidad .....	31



10.4. Fuentes de reclutamiento .....	32
10.4.1. Tipos de fuentes de reclutamiento .....	32
10.5. Medios de reclutamiento .....	34
10.5.1. Medios impresos.....	35
10.5.2. Radio y televisión .....	36
10.5.3. Grupos de intercambio .....	37
10.5.4. Reclutamiento ON LINE .....	38
10.6. Rotación de personal .....	40
10.6.1. Importancia de la rotación de personal.....	41
10.6.2. Desventajas de la rotación de personal.....	41
10.6.3. La rotación de personal e índice de rotación de humanos.....	43
10.6.4. Causas de la rotación de personal.....	44
10.7. Análisis de puestos y selección de personal .....	46
10.8. Selección de personal .....	49
10.9. Proceso común de reclutamiento.....	51
10.10. La entrevista y sus puntos clave .....	53
10.11. Exámenes, evaluaciones y pruebas.....	58
10.12. Relación entre la política de la empresa y el reclutamiento .....	61
<b>Capítulo 4: Desarrollo</b> .....	<b>63</b>
<i>11. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS</i> .....	<i>63</i>
11.1. Fase previa al proceso de reclutamiento.....	64
11.1.2 Definición del perfil del postulante .....	64
11.1.3. Publicación de vacantes.....	64
11.2. Método de contratación inmediata .....	64
11.3. Proceso de reclutamiento en Productora Clinimex Industrial s.a. de c.v. ....	66
11.3.1. FASE 1 .....	67
11.3.2. FASE 2 .....	68
11.3.3. FASE 3 .....	68
11.3.4. FASE 4 .....	69
11.3.5. FASE 5 .....	69
11.3.6. FASE 6 .....	72
11.3.7. FASE 7 .....	72
11.3.8 FASE 8 .....	73
11.3.9. FASE 9 .....	74
11.3.10. FASE 10 .....	76



11.3.11. FASE 11 .....	76
11.4. Implementación de base de datos para bajas de personal.....	78
Capítulo 5: Resultados.....	82
<i>12. RESULTADOS DEL PROYECTO</i> .....	82
12.1. Mejora implementada, entrevista previa a los candidatos (fase 2).....	82
12.2. Área de oportunidad detectada en la fase 5 .....	85
12.2.1. Mejora aplicada en fase 5 .....	86
12.3. Área de oportunidad dentro de la fase 7 .....	86
12.3.1 Mejora dentro de la fase 7 .....	87
12.4. Área de oportunidad detectada en la fase 9 .....	87
12.4.1. Mejora dentro de la fase 9 .....	87
12.5. Tiempos en el proceso de reclutamiento .....	88
12.5.1 Mejora de tiempos en el proceso de reclutamiento .....	90
12.6. Beneficio de implementar la base de datos .....	91
12.7. Rotación de personal .....	93
12.7.1. Mes de agosto .....	93
12.7.2. Mes de septiembre .....	94
12.7.3. Mes de octubre .....	95
Capítulo 6: Conclusiones.....	98
<i>13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO</i> .....	98
Capítulo 7: Competencias desarrolladas .....	100
<i>14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS</i> .....	100
Capítulo 8: Fuentes de información .....	102
<i>15. FUENTES DE INFORMACION</i> .....	102
Capitulo 9: Anexos .....	104
<i>16. ANEXOS</i> .....	104



#### 4.1. Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Cronograma .....	14
Ilustración 2: Logo Dupont .....	16
Ilustración 3: Datos generales Dupont .....	17
Ilustración 4: Overol Tyvek 400.....	18
Ilustración 5: Área de recursos humanos.....	19
Ilustración 6: Selección de personal .....	31
Ilustración 7: Mapa selección de personal.....	50
Ilustración 8: Definición de entrevista.....	55
Ilustración 9: Entrevista.....	56
Ilustración 10: Tipos de entrevista.....	57
Ilustración 11: Recepción de documentos por parte del estudiante.....	68
Ilustración 12: Aplicación de prueba Bleker .....	70
Ilustración 13: Tablero Bleker .....	71
Ilustración 14: Llenado de cuadernillo de reclutamiento .....	73
Ilustración 15: Pruebas con supervisor .....	74
Ilustración 16: Diagrama de flujo.....	77
Ilustración 17: Motivos de rechazo en entrevista inicial .....	83
Ilustración 18: Entrevista previa por parte del estudiante al candidato .....	85
Ilustración 19: Practicante impartiendo cursos de inducción .....	88
Ilustración 20: Diagrama de Gantt .....	89
Ilustración 21: Matriz de identificación de riesgos y/o oportunidades.....	92
Ilustración 22: Rotación de personal del mes de agosto.....	93
Ilustración 23: Rotación de personal del mes de septiembre.....	94
Ilustración 24: Rotación de personal mes de octubre .....	95

#### 4.2. Índice de tablas

Tabla 1: Política y objetivos de calidad.....	15
Tabla 2: Cronograma de actividades .....	63
Tabla 3: Análisis FODA.....	67
Tabla 4: Cursos de inducción .....	76
Tabla 5: Base de datos, estatus de reingresos.....	80
Tabla 6: Tipos y tiempos de pruebas .....	86
Tabla 7: Tiempo requerido por prueba .....	88
Tabla 8: Cuadro comparativo de proceso anterior y actual .....	90





TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



# CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO



## Capítulo 2: Generalidades del proyecto.

### **5. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, dentro de las empresas u organizaciones, lo más importante no es el tipo de producto que vendan o produzcan, ni lo sofisticado de sus máquinas o procesos, tampoco lo es sus instalaciones innovadoras y su infraestructura. Lo más importante dentro de las organizaciones son las personas, el capital humano. Los trabajadores que constituyen una organización, son las manos y el cerebro de la misma, las personas aportan a la empresa infinidad de talentos y capacidades, agregan experiencia, inteligencia, valores, innovación, etc.

El capital humano es un elemento sumamente valioso e imprescindible, es por esto que lo debemos cuidar, valorar, desarrollar y preservar como tal.

Las empresas, organizaciones e instituciones, sueñan con tener a los trabajadores con el mayor talento y capacidad dentro de sus filas, sin embargo, no es una tarea fácil de llevar. Todo esto comienza con una de las actividades más esenciales de toda organización, estamos hablando del proceso de selección y reclutamiento de personal.

Este proyecto va orientado al proceso de reclutamiento y selección de personal para los puestos de operario, dentro de la empresa PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL S.A de C.V. la cual se dedica a la manufactura de productos de protección industrial, hospitalaria y/o uso general.

Este proceso es pieza fundamental para contar en la organización con personal valioso, experimentado, con el perfil adecuado y con las características necesarias para llevar a cabo las actividades requeridas por la empresa. Por lo anterior, nace la intención de este proyecto, el cual consiste en generar un proceso más eficiente y efectivo, puliendo los pasos en los que se detectó una oportunidad de mejora. Las actividades realizadas dentro del departamento de recursos humanos para el proceso de reclutamiento de personal, se desarrollan en 11 fases, las cuales serán explicadas y desglosadas durante el trascurso del documento.



El presente proyecto se divide en 9 capítulos:

En el primer capítulo se da un resumen a grandes rasgos del proyecto, dando una idea general del contenido de este reporte de residencias profesionales.

En el capítulo dos, se adentra en la descripción de la empresa, el puesto de trabajo del estudiante, así como los problemas a resolver, los objetivos y la justificación del proyecto.

El tercer capítulo nos habla de los fundamentos teóricos relacionados con el tema principal.

En el cuarto capítulo se da la descripción de los procesos y actividades realizadas durante el proyecto.

En el quinto capítulo se muestran los resultados obtenidos del proyecto.

En el capítulo 6 se dan las conclusiones finales, recomendaciones y se explica la experiencia profesional adquirida por parte del estudiante.

En el capítulo 7 se muestran las competencias desarrolladas y/o aplicadas en el estudiante.

En el capítulo 8 aparecen las fuentes de información consultadas.

Capítulo 9: Anexos



## **6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, PUESTO Y ÁREA DEL ESTUDIANTE**

### **6.1. Datos Generales**

Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. es una empresa fabricante de productos de protección industrial, hospitalaria y/o uso general.

El compromiso de la empresa es proporcionar productos de la más alta calidad que cumplan los requisitos del producto y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente, a través del cumplimiento de la Misión, Política de Calidad y los Objetivos de Calidad; establecidos por la Dirección.

### **6.2. Antecedentes y condiciones actuales**

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V. Fue fundada en 1989, dedicándose desde sus inicios a la fabricación de productos de protección industrial, hospitalaria y uso general, desde su creación la empresa se ha visto favorecida con clientes altamente reconocidos a nivel nacional e internacional.

La plantilla actual es aproximadamente de 500 trabajadores. Cuenta con certificaciones en C-TPAT para las exportaciones a USA y certificaciones de SGS de la unión europea para productos.

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V. trabaja con una política de puertas abiertas mantenida por la Dirección General, creando una forma de organización horizontal que fomenta la retroalimentación entre todas las áreas, para lograr un mayor desarrollo de la misma mediante la participación de todos los que la integran.

### **6.3. Misión, Visión, Valores**

#### **6.3.1. Misión**

Fabricar con la más alta rentabilidad y calidad los productos de protección industrial, hospitalaria y uso general, satisfaciendo los requisitos del cliente a través de la innovación de sus procesos, comprometidos con el medio ambiente, la sociedad y sus colaboradores.



### 6.3.2. Visión

Ser reconocida como la empresa líder con mayor rentabilidad en la manufactura de productos de protección industrial hospitalaria y uso general.

### 6.3.3 Valores

En Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V. fomentamos en todo nuestro personal los siguientes valores esenciales para mantener un excelente clima organizacional y motivar al constante desarrollo profesional y humano de todos los que laboramos en la empresa:

- **Honestidad** en todo lo que hacemos.
- **Responsabilidad de** cumplir con nuestro trabajo.
- **Lealtad** a mis ideales y los de la organización.
- **Espíritu de servicio** fomentando el trabajo en equipo.
- **Dinamismo** para la creación de métodos de trabajo.
- **Innovación** para generar el cambio.

### 6.4. Política de calidad

Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección establece, implementa y mantiene su política de la calidad

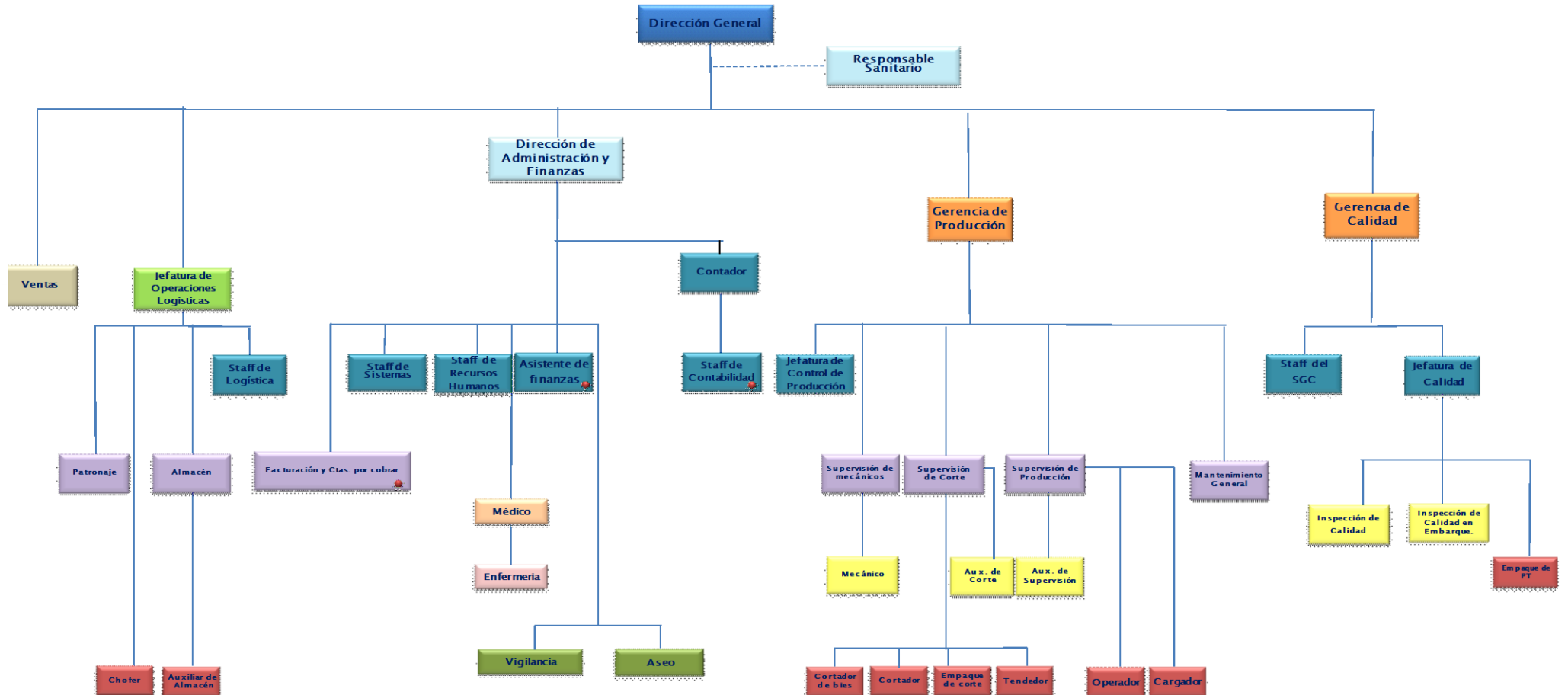
**“Estamos comprometidos a cumplir las expectativas acordadas con nuestros clientes, cubriendo sus requerimientos, mejorando nuestro sistema de gestión de la calidad y manteniendo la rentabilidad de la empresa”.**



Ilustración 1:  
Cronograma

DA-DG.01

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V.  
**ORGANIGRAMA**





## 6.5. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V. establece objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de calidad son:

Coherentes con la política de calidad;

<b>Política de Calidad</b>	<b>Objetivos de Calidad</b>
Estamos comprometidos a cumplir las expectativas acordadas con nuestros clientes	Cumplir con los requerimientos de entrega
Cubriendo sus requerimientos	Asegurar la calidad del producto
Mejorando nuestro sistema de gestión de la calidad	Mejorar Continuamente
Manteniendo la rentabilidad de la empresa".	Lograr la efectividad de la operación y la optimización de recursos  Incrementar la posición en el mercado

*Tabla 1: Política y objetivos de calidad*



## 6.6. Principal cliente de Productora Clinimex Industrial S.A. de C. V.

### DUPONT

DuPont Company, o E.I. du Pont de Nemours & Company, corporación estadounidense dedicada principalmente a la biotecnología y la fabricación de productos químicos y productos farmacéuticos”, como reza el documento de su constitución, fue fundada por Éleuthère Irénée du Pont (1771-1834) en Delaware en 1802 para producir pólvora negra y otros explosivos, como sus principales productos hasta el siglo 20, cuando comenzó a producir otros desarrollos químicos.

DuPont ahora fabrica una amplia gama de productos químicos industriales, fibras sintéticas, combustibles y lubricantes a base de petróleo, productos farmacéuticos, materiales de construcción, materiales de envasados estériles y espaciales, ingredientes de cosméticos y productos químicos agrícolas. Tiene plantas, subsidiarias y filiales en todo el mundo.



*Ilustración 2: Logo Dupont*

A DuPont le debemos del desarrollo de materiales como la Lycra, el Neopreno, el Nylon, el Vespel, el Teflón, el Plexiglás y el Kevlar entre muchos otros materiales que hacen parte de nuestra cotidianidad y sin los cuales no tendríamos productos que nos garantizan comodidad.





## DuPont Corporation



<b>Tipo</b>	<u>Subsidiaria</u>
<b><u>ISIN</u></b>	US2635341090
<b>Industria</b>	<u>Conglomerado</u>
<b>Forma legal</b>	<u>sociedad por acciones</u>
<b>Fundación</b>	<u>julio de 1802</u>
<b>Fundador</b>	<u>Éleuthère Irénée du Pont de Nemours</u>
<b>Sede</b>	<u>Wilmington (Estados Unidos)</u> y <u>Ginebra (Suiza)</u>
<b>Presidente</b>	<u>Charles O. Holliday</u>
<b>Personas clave</b>	<u>Edward D. Breen (Chair and CEO)</u>

*Ilustración 3: Datos generales Dupont*



Producto que Productora Clinimex industrial S.A. de C.V. provee a Dupont:

## DuPont™ Tyvek® 400

Overol con capucha ajustable para respirador y elástico en muñecas y tobillos



Nombre	Descripción
Descripción - Código	TY127SWHxx00yy (xx=size;yy=option code) ?
Tela	Tyvek® 400
Diseño	Overol con capucha ajustable para respirador y elástico en muñecas y tobillos
Costura	Cosida
Color	Blanco
Cantidad por caja	25 unidades por caja

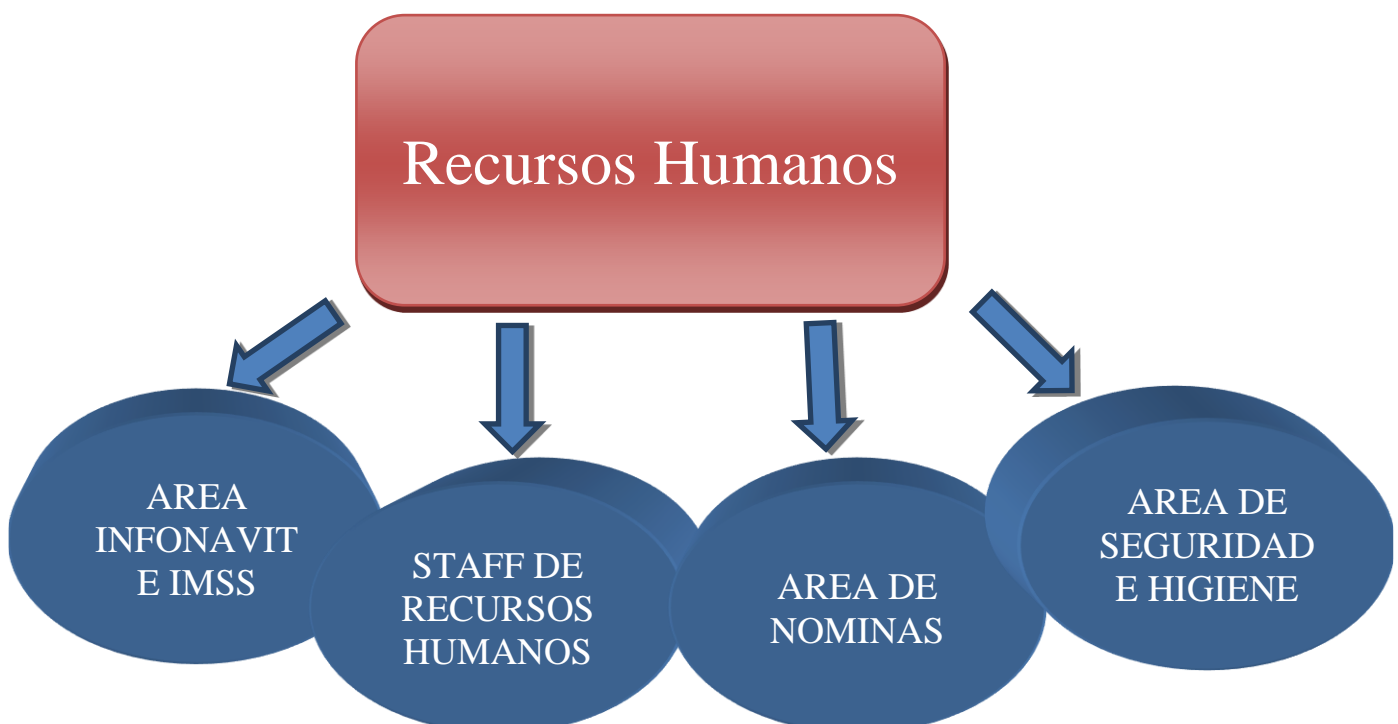
*Ilustración 4: Overol Tyvek 400*



## 6.7. Puesto y área de trabajo del estudiante

El puesto y actividades que desempeñó el estudiante en sus residencias profesionales dentro de la empresa PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL S.A. de C.V. fueron las de auxiliar de reclutamiento de personal en el área de Recursos humanos, así como muchas otras actividades relacionadas al departamento. Dichas actividades fueron en el periodo agosto-diciembre 2020, asistiendo de lunes a viernes con un horario de 8:00 am a 13:00 pm. Su jefe inmediato/asesor fue el Licenciado Christian Iván Rodríguez García. El proceso de reclutamiento es una de las partes más importantes y que conlleva un mayor tiempo dentro de las actividades a la que esta área se dedica dentro de la empresa. Como sabemos el capital humano es la parte más esencial e importante dentro de cualquier organización, sin un buen capital humano, esta no podrá subsistir con el paso del tiempo. Es por esto que se requiere de personal capacitado, con un alto valor de la responsabilidad y profesionalismo para desempeñarse en esta área. Al ser un departamento sensible se requiere también de un estricto manejo de la información del personal que ahí labora, así como un orden preciso y un cuidado constante. El departamento de Recursos Humanos dentro de Productora Clinimex industrial S.A. de C.V. se compone de diferentes áreas, cada una con una función clara y específica a llevar a cabo. Estas áreas son:

*Ilustración 5: Área de recursos humanos*





**STAFF DE RECURSOS HUMANOS:** Área más enfocada al trato directo con los trabajadores. Se encarga del reclutamiento de personal, altas, bajas, así como el proceso de su inducción, capacitación a la cultura de la empresa, así como la administración del uso de transporte, las faltas, retardos, checadas, incapacidades, entre otros. Interviene en los conflictos entre empleados, así como diferencias entre ellos, perfil de puestos y funciones.

**ÁREA INFONAVIT E IMSS:** Se encarga de todo lo relacionado a la administración de los servicios IMSS e INFONAVIT de los trabajadores dentro de la empresa, llevando a cabo todos los debidos lineamientos que marca la ley, así como los respectivos trámites que amerita.

**ÁREA DE NÓMINAS:** Esta parte perteneciente a recursos humanos, se encarga de todo lo relacionado con las nóminas de los trabajadores. Depósitos, percepciones, deducciones, impuestos, tarjetas bancarias, etc.

**ÁREA DE SEGURIDAD E HIGIENE:** Departamento encargado de cumplir con todos los lineamientos y normas a los que la empresa está suscrita, en términos de salud de los trabajadores, tanto física como emocional; mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa para así brindar al trabajador un excelente ambiente de trabajo, cumpliendo con las normas de la secretaría del trabajo y previsión social.



## **7. PROBLEMAS A RESOLVER**

Dentro de la empresa el proceso de reclutamiento es fundamental, ya que a partir de aquí se decide el capital humano con el que la organización contará. Si no se tiene una especial atención a este proceso, puede resultar en bajos niveles de desempeño, abandonos de empleo, personal poco capacitado, etc.

Muchas veces por las exigencias que la producción amerita y la alta demanda, se suele caer en el contratar por contratar, sin antes llevar a cabo un proceso más detallado que pule los filtros para elegir al personal más adecuado para los distintos requerimientos de la empresa tratando siempre de elegir con precisión al personal más capacitado, competente y adecuado para las necesidades de las distintas áreas de producción. Sin embargo, no siempre se puede llevar a cabo un proceso óptimo por distintos factores, es por esto que en este proyecto se diseñó un plan de mejora para conseguir ser más eficientes y efectivos dentro del proceso de selección de personal.

Dentro de la empresa se maneja el reclutamiento con el formato de contratación inmediata, por ende, surgen distintos inconvenientes como los ya mencionados, sin embargo, aun manejando este tipo de métodos de contratación, se puede optimizar el proceso.

Además, dentro de todos los procesos de reclutamiento se determinó que existían varios tiempos muertos, los cuales generaban retrasos durante el día en este proceso, por lo cual se determinó realizar algunas modificaciones con el objetivo de acelerar el proceso sin ver afectada la calidad en el mismo. Aprovechando estos tiempos para realizar otras actividades dentro del mismo proceso, sin alterar el resultado final.

A continuación, mencionamos los distintos problemas a resolver:

### **7.1. Proceso de reclutamiento con tiempos muertos, falta de comunicación y organización**

Dentro del proceso de reclutamiento se manejan diferentes pasos para al final del día entregar al personal capacitado a las distintas áreas de producción que así lo requieran. Este proceso comienza desde que llega la persona y se le revisan los



documentos solicitados, hasta que se entrega directamente al departamento correspondiente para su posterior capacitación operativa.

Dentro de este proceso se detectaron tiempos muertos, falta de organización y de comunicación. Esto provoca los siguientes puntos negativos:

- Retrasos en el proceso de reclutamiento, entregando tarde al personal capacitado
- Supervisores tardan en llegar a realizar las pruebas correspondientes a los nuevos prospectos, retrasando aún más el proceso
- Desorganización en el llenado de documentos por parte de los postulantes
- Falta de estandarización dentro del proceso

## **7.2. Filtros prácticamente nulos para el reclutamiento de personal**

Como lo hemos mencionado anteriormente, cuando se trabaja con un método de contratación inmediata, los inconvenientes surgen a la postre, ya cuando los empleados están contratados. Algunos ejemplos son:

- No se tiene consciencia del lugar de residencia del trabajador, sino hasta que está contratado.
- Se contrataba estudiantes, sin tener conocimiento previo de sus horarios, días de descanso, etc.
- Personas que su plan a corto plazo era estudiar, por ende, abandonaban la empresa en un lapso muy corto.
- No se verifica en base al sistema a las personas que ya habían laborado aquí antes, para revisar sus antecedentes, etc.
- No se revisa a detalle el historial laboral reciente del postulante, ignorando así su pasado en sus anteriores experiencias, ignorando si será un buen prospecto o no.



### 7.3. Alto índice de rotación de personal

La rotación de personal dentro de las empresas, es un problema constante que muchas veces es muy difícil evitar o por lo menos controlar. Hoy en día es un tema preocupante para todas las organizaciones de cualquier rubro, ya que esto conlleva a distintas pérdidas para las empresas, hablando desde el factor económico, hasta el factor del capital humano, perdiendo así a gente capacitada, talentosa, con experiencia y muchas veces, ya con un sentido de pertenencia. Hablando del factor económico, es importante destacar los principales puntos en los que la empresa tiene que invertir al lidiar con este problema:

- Costo de reclutar al nuevo personal, por ejemplo: publicidad.
- Costo para el proceso de selección, adiestramientos, contratación, etc.
- Costos generados por las indemnizaciones que se otorgan a los trabajadores que son baja.

Fuera de este tipo de costos, existen algunos otros que se mantienen intrínsecos pero que también son de suma importancia, a continuación, se mencionan algunos de ellos:

- El tiempo de espera en el que una línea de producción se mantiene sin ese trabajador, esto conlleva a una menor producción, o en su defecto, mayor desgaste por parte de los otros trabajadores que tienen que hacer un esfuerzo extra por completar los requerimientos solicitados.
- Se crea un ambiente tenso con sensación de inestabilidad para el resto de los empleados, esto conlleva a una poca satisfacción en sus actividades para los trabajadores, convirtiéndose en un círculo vicioso que a la postre ocasionará más bajas.



## **8. JUSTIFICACIÓN**

Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. es considerada una macro-empresa por la cantidad de trabajadores que ahí laboran. Al ser una empresa en constante crecimiento y con una alta rotación de personal, requiere cada vez más, un proceso de reclutamiento que sea eficiente, práctico y de calidad, que permita a la organización seleccionar al personal competente y adecuado. Sin embargo, este proceso no siempre es fácil, ya que conlleva diferentes situaciones que pueden causar que el procedimiento no sea el idóneo y que muchas veces sea contraproducente. El manejar un proceso de reclutamiento sin una base de estandarización, lleva a la desorganización, a los retrasos, a la deficiente capacitación hacia el personal de nuevo ingreso, a la falta de coordinación y por ende a un proceso con muchas oportunidades de mejora. Por estos motivos es muy importante y de suma relevancia realizar estas mejoras. Cuando una empresa sufre por una alta rotación de personal, se ve afectada en los costos que esto genera, ya que tiene que invertir tiempo, dinero y esfuerzo en todo el procedimiento que esto conlleva. Por este motivo, en este proyecto se busca disminuir esos tiempos muertos, se busca introducir una estandarización en todo el proceso, eliminando algunas de las mudas que generan ciertas situaciones contraproducentes dentro del proceso de reclutamiento.

## **9. OBJETIVOS, GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **9.1. Objetivo general**

El objetivo general de este proyecto, es el de mejorar y optimizar el proceso de contratación de personal dentro de la empresa Productora Clinimex industrial S. A. de C.V.

Se pretendió llevar a cabo un procedimiento mucho más exitoso, más esbelto y más óptimo; con una mayor organización y eficiencia, que genere más beneficios a la empresa y a sus colaboradores.





## 9.2. Objetivos específicos

1.-Perfeccionar y mejorar los métodos de selección de personal dentro de la empresa, implementando nuevos filtros que ayuden a la organización a encontrar al personal con el perfil más adecuado para dichos puestos, buscando a los trabajadores más competentes y que encajen perfectamente en lo que se está buscando para cubrir los requerimientos de la empresa en las áreas de producción, tales como: área de corte, empaque de producto terminado, sellado de bolsa y líneas de producción de overol. Gracias a esto se esperan distintos beneficios tales como, más estabilidad en la plantilla de trabajadores y reducción de rotación de personal.

2.-Lograr la optimización del proceso de reclutamiento dentro de la empresa Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. por medio de la implementación de la estandarización y organización en esta actividad, buscando la reducción de tiempos en el mismo y aumentando su calidad en las diferentes etapas en base a mejoras implementadas.



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO



### Capítulo 3: Marco teórico

#### 10. MARCO TEÓRICO

El reclutamiento de personal es uno de los procesos más importantes dentro de cualquier organización. En ella se elige al capital humano que será responsable de llevar las riendas de la empresa hacia la consecución de sus objetivos y metas. A lo largo del tiempo este proceso ha ido adquiriendo mayor relevancia, ya que actualmente el factor humano y todo lo que conlleva, es de suma relevancia para cualquier empresa que pretenda subsistir.

No se tiene un año o década específico de cuando fue el origen de los procesos de reclutamiento, sin embargo, desde hace cientos de años, la selección de personal para los distintos cargos emergentes, existe. Por ejemplo, en China por el año 1370 se aplicaba un programa de exámenes para los aspirantes de cargos políticos en el cual se evalúan aptitudes de aritmética, escritura, música y su caligrafía. En la I Guerra Mundial (1914-1918) los psicólogos clasifican a los soldados en base a su capacidad intelectual mediante tests de inteligencia, así como determinar si en campo pudieran a llegar a tener alguna crisis nerviosa, desde ahí se comenzó con los reclutamientos. Su mayor auge fue en la revolución industrial en donde participó Federico Taylor mediante su modelo de división de trabajo propuso que el reclutamiento se centralizará para obtener los resultados planeados y surgieron las oficinas de selección las cuales se enfocan ya en esos procesos (Buela & Sierra, 1997).

Como podemos ver, desde tiempos inmemoriales se utilizan diferentes filtros para cubrir un puesto dentro de un lugar de trabajo, y aunque las técnicas, los métodos, los filtros, etc. varían, siempre se requerirá conocer el perfil adecuado para dicho puesto o dicha actividad.



## 10.1. Importancia del reclutamiento de personal

Las empresas constantemente están en requerimiento de cubrir sus vacantes, ya sea por extensión de sus actividades, renuncias de su personal antiguo, nuevas líneas de producción o nuevos proyectos, sea cual sea el caso, siempre se busca seleccionar al candidato más idóneo, de acuerdo a su experiencia, habilidades, conocimiento, etc. para esto se le practican a los prospectos diferentes evaluaciones, que por lo general van desde test psicológicos, cuestionarios, exámenes psicométricos, entrevistas, etc. Si se tiene un buen proceso de reclutamiento, eficiente y bien estructurado, el resultado será un buen elemento para colaborar en la empresa. Refiriéndose a una persona capaz y dispuesta a brindar los servicios por la que será contratada.

### 10.1.1. Fases del reclutamiento

Cada empresa es diferente, ninguna empresa se manejará exactamente igual, y esto también abarca el tema de selección y reclutamiento de personal. Sin embargo, existen métodos prácticamente universales en los que se puede basar cualquier organización que desee un proceso de reclutamiento exitoso.

1.-El primer paso a seguir dentro de este proceso, va directamente relacionada con el área interesada. Cuando un departamento está interesado necesita una vacante que cubrir, debe de solicitarlo por medio de una requisición de personal, en donde debe de especificar las responsabilidades, actividades y obligaciones que tendrá el futuro empleado, cuál será su salario a percibir, quien será su jefe inmediato y a quien le reportará sus resultados.

2.-Para el segundo paso debemos realizar un análisis de la vacante para poder determinar qué tipo de fuente de reclutamiento podemos usar, al hablar de fuentes, se refiere a los medios por los cuales las personas sabrán que existe tal vacante en la empresa. Dependiendo del puesto a ocupar, es el tipo de fuente que se utilizar para el reclutamiento. Por ejemplo, no es recomendable al querer buscar vacantes para altos mandos, utilizar medios de comunicación como periódicos, letreros,



espectaculares o pancartas. En este análisis también se determina si la vacante es adecuada para la publicación interna o si existe algún tipo de condiciones en las que solo se pueda contratar a externos.

3.-Cuando ya se tenga elegido el tipo de fuente, por lo general las empresas envían esta información al área de comunicación empresarial, donde se realiza la descripción de la vacante para futura publicación en el medio elegido. En este paso es donde se da a conocer al público específico o público en general, la vacante solicitada.

4.-En este paso, ya cuando se haya publicado dicha información, se reúnen los datos de los candidatos para ocupar dicho puesto y es aquí donde se inicia la selección de personal.

## 10.2. Características de un reclutador

La persona o personas encargadas de la selección de los que serán los nuevos miembros de la empresa, deben ser personas capacitadas y con ciertas habilidades que les permitan elegir a los candidatos idóneos para los puestos requeridos. Algunas de las características principales con las que deben contar los reclutadores dentro de las empresas son:

- **Experiencia en Recursos Humanos:** es vital que el reclutador tenga un historial laboral en el ramo, así como la experiencia para el manejo y gestión de redes sociales y fuentes de reclutamiento tecnológicas. Como ya se ha comentado antes, el reclutador tiene que tener los conocimientos y aptitudes suficientes para desempeñar esta tan importante labor dentro de la empresa. Ya que, sin una adecuada capacitación, experiencia y habilidades, se pueden llegar a cometer errores importantes al momento de seleccionar al personal.
- **Orientación comercial:** ayudará a enaltecer las cualidades de la empresa y así, captar a los mejores. Esto se logra con un buen manejo de creación de marca y venta de producto.



- **Habilidad comunicativa:** saber escuchar y comunicar las necesidades de la empresa ayudará a entablar un buen marco comunicativo con el candidato y así también, saber cuándo usar la persuasión. La habilidad comunicativa es una cualidad muy importante en un reclutador. Una persona encargada de esta función, en todo momento tiene contacto y comunicación con otras personas, desde personal de la empresa, familiares de los trabajadores, personal externo, gerentes, etc. es por esto que requiere de distintas habilidades sociales para poder desarrollarse de la mejor manera en todos los ámbitos requeridos.
- **Habilidad relacional:** tanto con los vacantes externos como con los empleados de la organización, esto le ayudará a empatar perfiles y así, poder seleccionar a la persona más idónea para cada área. Las habilidades relacionales de comunicación son aquellas competencias profesionales y personales fundamentales para una saludable relación entre personas-profesionales, entre ellas podemos considerar las siguientes:
  - Desarrollar conectividad emocional.
  - Situarme en el lugar de la otra persona (empatía).
  - Expresar lo que una persona siente y desea, sus puntos de vista respetando a la otra persona (asertividad).
  - Aprender a escuchar al otro (escucha activa).
  - Privilegiar el feedback positivo.
  - Respetar la individualidad del otro.
  - Ser flexible en los roles.
  - Asumir la responsabilidad de mis actos.
  - El compromiso mutuo.
- **Capacidad de negociación:** ayudará a crear la perfecta unión empresa-candidato, neutralizando las objeciones entre estos y así, ayudando a crear una comunicación efectiva entre las partes interesadas



### 10.3. El reclutamiento de personal en la actualidad

Se sabe que el reclutamiento de personal ha sido parte inseparable de Los Recursos humanos. Para esto se utilizan diversas fuentes para la captación del mejor talento que ayude a la empresa a conseguir sus objetivos. Tiempo atrás era muy común en las empresas, utilizar los periódicos, revistas, etc. para la publicación de sus vacantes, aunque esto haya ido disminuyendo poco a poco debido al avance de la tecnología. Otro método común que hasta la fecha se sigue aplicando, es la “recomendación entre empleados”, sin embargo, en la mayoría de las veces resultaba contraproducente. En las últimas décadas, el auge en reclutamiento fue a través de agencias de colocación, las cuales fungían sólo como medio para contactar vacantes, pero no realizaban una búsqueda eficiente de los mismos y no garantizaban la contratación de personal idóneo para las organizaciones.



*Ilustración 6: Selección de personal*

A medida que la tecnología avanza y se posiciona más en el uso cotidiano del individuo; expertos como Ruano, expresan que el uso de redes sociales profesionales y personales son un excelente medio para el reclutamiento de personal; Arias, Rosete y Martínez (2006) mencionan que de implementarse inteligencia artificial en la búsqueda y rastreo de perfiles laborales, donde los perfiles profesionales y las competencias de cada persona, fueran los elementos más importantes a buscar, tanto el reclutamiento como la selección de personal tendría una disminución de inversión



económica y las búsquedas de candidatos se reducirían, lo cual también ayudaría a la disminución del tiempo invertido en dichas actividades.

Un punto importante que subrayar es, que en la actualidad el mercado laboral tiene otro tipo de ambiciones; antes las generaciones sólo se enfocaban en las compensaciones económicas y las prestaciones salariales; ahora, las generaciones que están en edad laboral buscan otro tipo de satisfacciones; por ejemplo, cuánto tiempo libre les quedará después de la jornada laboral, cuál será el reconocimiento social/empresarial que ganarán trabajando para una u otra empresa y cuál será su tiempo de crecimiento, entre otros. Es por eso que las características para llevar a cabo un reclutamiento de personal efectivo deben cambiar basándose principalmente en características y elementos cualitativos; por ejemplo, el talento de los candidatos para ventas, operaciones e ingeniería, según un portal de atracción de talento, estas posiciones son las más contratadas este año. Con relación a lo anterior, podemos tomar de ejemplo empresas como Google, Starbucks, Apple, que hacen su empresa una marca y esto tiene como resultado la atracción de los talentos más sobresalientes del mercado debido a que usan el marketing como estandarte para su contratación

#### **10.4. Fuentes de reclutamiento**

##### **Definición**

La organización trabaja conjuntamente con el reclutador, quien es el encargado en el proceso de obtención de recursos humanos. Cuando llega el momento, este profesional debe recurrir a ciertos lugares específicos para encontrar a nuevo personal que se integre a la empresa. A estos lugares se les conoce como fuentes de reclutamiento.

##### **10.4.1. Tipos de fuentes de reclutamiento**

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran importancia para el reclutador:





*Fuentes internas:* Son aquellas que suministran el personal adecuado en el momento oportuno, sin requerir a personas o lugares externos, entre las principales fuentes se encuentran, por ejemplo:

- **Sindicatos:** Es un organismo que provee de personal sindicalizado en el momento que la empresa lo requiera.
- **Archivo o cartera de personal:** Está integrada con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en el reclutamiento anterior y que fueron guardados, seguramente, en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado ya que se cubrió la vacante en cuestión. Estos candidatos pueden estar o no disponibles dependiendo si la base de datos está actualizada.
- **Familiares y recomendados:** De acuerdo con las políticas de la empresa, ésta envía un boletín con la información de la vacante de manera que los familiares de los trabajadores concursen por ella.
- **Promoción o transferencia interna de personal:** El reclutador estudia el historial laboral de cada empleado con el propósito de identificar a quienes tengan las cualidades (de conocimiento, responsabilidad o desempeño) para una promoción (ascendido de forma vertical) o transferencia (en forma horizontal) al puesto vacante.

*Fuentes externas:* El reclutador busca al exterior de la empresa los recursos humanos que tienen características muy diversas, en cuanto a lo profesional, educativo o técnico, mismos que se encuentran en:

- **Profesionales y educativas:** Las universidades, escuelas comerciales, profesionales o tecnológicas preparan a los futuros profesionales, en las diferentes áreas, los cuales pueden satisfacer las necesidades de la empresa.
- **Asociaciones profesionales:** Cuando se requiere de personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede vincularse, por ejemplo, con la Asociación de Ingenieros



Mecánicos, Colegio de Contadores, o la Asociación de Psicólogos Industriales, entre otras.

- **Bolsa de trabajo:** Son organizaciones que difunden las vacantes disponibles de otras empresas o centros de trabajo. A ellas se pueden acercar tanto los trabajadores como las empresas solicitantes de candidatos. Son ejemplos: la bolsa universitaria de trabajo, IMSS, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), entre otras.
- **Agencias de colocación:** Éstas no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa constituye un mes de salario de la persona que colocan; y del 10 al 30 % del salario anual integrado en los niveles ejecutivos
- **Out-sourcing:** Facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir. Asimismo, fungen como sustitutos patronales, mientras prueban las habilidades y actitudes de los empleados. Otro tipo de out-sourcing es aquel que recluta estudiantes que están en momento de realizar sus prácticas profesionales o servicio social, así como estudiantes en general o recién egresados. La intención es captar personal fresco, sin vicios institucionales y con aptitudes para asumir verdadero compromiso con la organización donde se integren.
- **La puerta de la calle:** El candidato acude espontáneamente, sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa.

### 10.5. Medios de reclutamiento

De acuerdo con Grados (2001) son aquellos medios de difusión que el reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante, los cuales son de gran utilidad debido a su amplia difusión a través de diversos ambientes. Es decir, transmiten información tanto a estructuras socioeconómicas bajas y altas, élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra y personal calificado etc. En resumen, a distintos estratos sociales y educativos.

Para acercarse a las fuentes internas o externas, se pueden emplear los siguientes medios recopilados por Zepeda (2017):



- Alguna sección "Trabaja con nosotros" en el sitio de la organización.
- Anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, otros).
- Anuncios en las secciones especializadas de los diarios o de las revistas que estén dirigidas al público que pudiera tener el perfil deseado.
- Boletines internos de grupos de intercambio.
- Presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar.
- Perifoneo y volanteo

A continuación, se profundizan los medios más utilizados según el autor Grados (2001).

#### **10.5.1. Medios impresos**

Grados (2001) menciona que la prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal.

Los diferentes medios impresos han insistido en un centro de Impacto visual a través de una fotografía, infografía periodística o ilustración en cada página que además de jerarquizar la información garantice la percepción del mensaje. Velandria (2008).

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrado o abierto.

*Anuncio Cerrado:* Los requisitos son específicos e inflexibles "Experiencia mínima de seis meses en administración de personal".

*Anuncio Abierto:* Incluye aspectos generales como "Con o sin experiencia en el ramo". La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo:

- Puesto vacante.
- Escolaridad requerida.
- Experiencia requerida.
- Características personales específicas.
- Prestaciones.
- Dirección.



- Teléfono o apartado postal a donde debe dirigirse la curricula correspondiente.
- **Los anuncios en revistas especializadas**, cuando se requiere personal calificado en una profesión a la cual se dirige la revista.
- **Los boletines y los volantes**, se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo.
- **La falda hawaiana**, es un medio compuesto de dos partes; consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que, a su vez, en la parte inferior, incluyen tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta.
- **El hombre sándwich**, otro medio de reclutamiento, se refiere a una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás.

#### 10.5.2. Radio y televisión

El avance tecnológico ha permitido que las formas de reclutamiento sean diversas, el uso de la radio y la televisión son algunos de ellos, así como poseen algunas ventajas como también algunas desventajas.

Dessler (2001), expone que sus ventajas es que son medios que no pueden ser ignorados totalmente debido a la gran audiencia que tienen, su alcance es mejor que de los medios impresos como periódicos o revistas para individuos que no requieren en ese momento un empleo. La presentación puede tener diversas formas debido a la creatividad que se utilice para reclutar. Así como algunas de sus desventajas son; los mensajes que emiten son breves y en ocasiones complicados, esto puede ocasionar confusión en lo que realmente se quiere transmitir, su permanencia en la difusión es muy corta debido al alto costo, y requiere de varias repeticiones para obtener una adecuada atención. Se recomienda usar estos medios cuando no hay mucha atención en la vacante publicada por otros medios y cuando se requiere que cause impacto el objetivo del reclutamiento.

Grados (2001), expone que además de las anteriores desventajas adiciona que; es el medio más costoso ya que depende del canal, la zona geográfica, del tiempo y el horario en que se transmitirá, por lo que no se utilizan con frecuencia debido al elevado costo. Esto puede reducirse solo si se negocia un paquete o se solicita apoyo del gobierno.



### **10.5.3. Grupos de intercambio**

Los grupos de intercambio se conforman por empresas de diversos giros con una importante participación del sector privado y bolsas de trabajo públicas.

Son grupos que se forman para intercambiar datos de posibles candidatos para contratación. Es la red de contactos con más efectividad en México que de manera dinámica reúne a ejecutivos de las distintas áreas de recursos humanos que mantienen constante comunicación para intercambio de cartera de vacantes y de candidatos. Estas personas representan a una persona física o a una empresa que requiere personal para ocupar plazas disponibles en su organización.

Son grupos orientados a la captación del factor humano para cubrir plazas.

Actualmente los grupos de intercambio están ubicados estratégicamente principalmente por medio de las delegaciones de gobierno, aunque hay otros grupos que pueden ser independientes en los cuales se manejan vacantes de todas las áreas a todos los niveles.

La reunión para los grupos de intercambio es mensual con el fin de conocer y evaluar nuevos candidatos, así como la captación de talento competitivo a través de intercambio de cartera de vacantes y candidatos.

Para poder participar en dichas reuniones y en amparo a la nueva ley de protección de datos personales es importante llevar una relación donde el candidato autorice el manejo de sus datos personales.

Se lleva a la reunión con un protocolo de fases en donde ya está establecido el itinerario para comodidad del personal que acude.

- Recepción de participantes.
- Bienvenida.
- Intercambio de cartera.
- Lectura de vacantes o plazas a ofrecer.
- Asuntos generales.

Para el intercambio de cartera es necesario que de acuerdo a los participantes se lleven las copias necesarias de los candidatos y plazas a ofrecer.



#### **10.5.4. Reclutamiento ON LINE**

Las estrategias, métodos y plataformas para la selección de personal a través de medios digitales abundan en la actualidad. El procedimiento en sí mismo ha dejado de emplear los típicos anuncios físicos y otros canales tradicionales para dar paso a herramientas tecnológicas que hacen todo más ágil.

El reclutamiento on line es un fenómeno relativamente nuevo que comenzó a mediados de la década de los noventa en Estados Unidos y se ha extendido rápidamente a todos los países. Consiste en la utilización de Internet para realizar una búsqueda proactiva de candidatos válidos, así como para darles a conocer las oportunidades de trabajo existentes (Andrés, 2004).

Algunas herramientas para el reclutamiento en línea:

##### **a) Web corporativa:**

Aunque su influencia ya no es la misma que en la década pasada, las páginas web de las empresas siguen siendo un elemento necesario para la selección del personal. Un buen número de empresas diseñan apartados específicos en su página para recoger perfiles de candidatos o currículum profesionales. Por lo general, este proceso se realiza a través de un formulario en el que se piden los datos básicos del solicitante.

##### **b) Páginas de empleo:**

Las páginas especializadas cuentan con extensas bases de datos de candidatos, a veces más completas que las de los servicios públicos de empleo. Muchas empresas recurren a ellas para filtrar sus procesos de selección por categorías y perfiles por un coste muy bajo. Las páginas pueden ser genéricas o especializadas.

##### **c) Servicios públicos de empleo (online):**

En un buen número de países, los servicios públicos de empleo han empezado a usar herramientas digitales para optimizar su labor. De esta manera, el sistema permite la relación de datos de un candidato con las ofertas que se publican. La idea del servicio es acercar a las partes interesadas y cubrir la necesidad de ambos.



### **c) Redes sociales:**

No sólo se trata de publicar ofertas de empleo en redes sociales como Facebook, Twitter u otras de carácter genérico. Es algo que ayuda, sin duda. Sin embargo, cuando ocurre así, las empresas deben enmarcar este tipo de acciones en un plan de comunicación que garantice los objetivos propuestos. Aparte, existe una red centrada exclusivamente en la difusión de currículum profesionales, LinkedIn, a la que recurren muchas empresas en el momento de iniciar su proceso de reclutamiento en línea.

Características del reclutamiento ON LINE:

#### Medio o canal de comunicación

- Mayor cobertura y amplitud de alcance.
- Posibilidad de ofrecer gran cantidad de información.
- Presencia incrementada.
- Acceso 24/7/365.
- Comunicación instantánea empresa-candidato.

#### Método o técnica del e-recruiting

- Rapidez.
- Economicidad.
- Valoración de la empleabilidad.
- Mejores candidatos.
- Posibilidad gran segmentación inicial.
- Disminución del ruido y el aire.
- Confidencialidad.

#### Mercado de trabajo on line

- Igualdad en el campo de juego.
- Difusión de la imagen ilimitada.
- Posibilidad de observar el mercado.



### Ventajas del reclutamiento en línea:

- Ahorro, los costos de contactar a una página especializada son menores que si el anuncio se publicara en un periódico o medio tradicional.
- Tiempo, los tiempos de selección se reducen.
- Filtrado, las herramientas tecnológicas permiten acotar los procesos de búsqueda hacerlos más efectivos.

### Desventajas:

- No es recomendable utilizar Internet para puestos de dirección o gerenciales, así como para posiciones de baja cualificación (tal vez no utilizan Internet o no saben usarlo).
- No todos los usuarios de Internet lo usan para buscar trabajo.
- Puede ser que el mejor candidato no esté en internet, sino que utilice otros medios más tradicionales.

Como podemos ver, existen diferentes fuentes, medios y formas de reclutar personal para las empresas, siempre buscando el método más adecuado dependiendo del tipo de puesto y perfil que se esté buscando. Es muy importante llevar a cabo un proceso de reclutamiento muy bien pensado y planeado, ya que de esto dependerá el hecho de contar con personal valioso y que encaje perfectamente con las necesidades de la empresa. Ya que como sabemos, es el capital humano, el que mueve los hilos de la organización.

## **10.6. Rotación de personal**

### **CONCEPTO**

El fenómeno de rotación puede ser definido como el total de trabajadores que se retiran e incorporan en relación al total de empleados de una organización, es decir





una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado. Reyes Ponce A. (2005).

### **10.6.1. Importancia de la rotación de personal**

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros. Arias Galicia F. (2004).

### **10.6.2. Desventajas de la rotación de personal**

De acuerdo con el autor Reyes Ponce A. (2005). En su libro administración de personal, presenta que uno de los principales inconvenientes de la rotación de personal es la de los costos que representa, pues todos los trámites necesarios para la inserción de un nuevo empleado a la empresa ocasionan un gran costo, sobre todo si el índice de vacantes es grande y continuo.

#### **1.-Niveles de productividad más bajos**

Los nuevos empleados necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen. Cuando son contratados por primera vez, tienen que aprender a hacer las tareas a mano y poco a poco ir aumentando la velocidad. Mientras tanto, los niveles de productividad de la empresa disminuyen significativamente, costándole al empleador aún más dinero. Otra cuestión es que los nuevos empleados son más propensos a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación.



## 2.-Ausencia de Trabajo en equipo

A medida que los compañeros de trabajo se llegan a conocer unos a otros a través del tiempo, comienzan la construcción de relaciones. Con esto viene cierto nivel de confianza y simpatía. Los empleados en estas situaciones son más propensos a trabajar mejor en equipo y a ayudarse unos a otros según sea necesario. Sin embargo, cuando los nuevos empleados están constantemente en rotación los empleados veteranos pueden llegar a sentir resentimiento y hostilidad hacia los nuevos miembros, lo que puede crear divisiones internas en la empresa y obstaculizar la productividad e incluso aumentar el riesgo de confrontaciones negativas.

Las empresas con una alta rotación de empleados generalmente son vistas desde una luz negativa. Una percepción común es que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo empleados durante una cantidad significativa de tiempo. Además de la percepción negativa, las altas tasas de rotación también le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero.

### Moral Baja

Cuando una empresa tiene una alta tasa de rotación, la moral del empleado por lo general cae en picada. Este sentimiento se agrava cuando hay un alto porcentaje de rotación en la dirección y no solo con los propios trabajadores.

### Capacitación Constante

La capacitación es un gran problema en las empresas con altas tasas de rotación, la que no solo es muy costosa para los empleadores, sino que también consume mucho tiempo. Dependiendo de la posición, semanas o incluso meses son necesarios para formar adecuadamente a los nuevos empleados para trabajar por su cuenta.

Uno de los problemas a los que frecuentemente se enfrentan algunos sectores de la economía, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas



para cualquier organización, y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una pobre imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que origina en muchos casos se haga una incorrecta selección del trabajador que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, lo que provoca que en cierto momento esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia compañía al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para el puesto, o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse al localizar un nuevo empleo que le permita satisfacer en mayor medida sus expectativas. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, creando una fuerte competencia donde el trabajador será quién tome la decisión final y donde la satisfacción juega un papel importante en dicha elección. Hay un intercambio entre el mercado laboral interactuando recíprocamente las empresas y el personal operativo, teniendo una continua y mutua influencia. La oferta de un mercado corresponde a la demanda del otro y viceversa; la salida de uno es la entrada de otro.

### **10.6.3. La rotación de personal e índice de rotación de humanos**

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. La salida de personal tiene que ser compensada a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

El índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:



Índice de rotación de personal =  $(A / B) * 100$ , A = Personal que sale de la organización. B = Promedio de personal durante el periodo a determinar.

Determinación de las Causas de Rotación de Personal. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Como fenómenos externos podemos citar; la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Dentro de los fenómenos internos podemos citar: La política salarial de la organización, la política de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización, la cultura organizacional y las políticas de reclutamiento y selección de Recursos Humanos, etc. La información recabada a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de Recursos Humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras a nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ausentismo. El ausentismo, es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o permiso legal, se podría definir en forma más clara que el ausentismo es la suma de los días en que los empleados de una empresa no están en su trabajo.

#### **10.6.4. Causas de la rotación de personal**

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final. Abraham Maslow. Hernández y Rodríguez (2007).



Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador podemos señalar:

- Búsqueda de mejores salarios.
- Falta de crecimiento laboral.
- Trabajo no satisfactorio para el empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.

En el libro, el capital humano en las organizaciones, los autores García y Navarro (2015). Comentan las teorías de algunos autores investigadores de la rotación de personal que tienen relación respecto a la importancia que la selección tiene dentro de ella. El proceso de selección de personal pretende obtener personas con ciertas características, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo tales como; salario, situación ambiental, situación organizacional. Abraham Maslow, Hernández y Rodríguez (2007). El proceso de selección a veces pasa desapercibido en empresas que no cuentan con personas especializadas. Se limitan a que alguna otra área lo realice, dando como resultado el ingreso de personas que por lo general no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante. Chiavenato (1999).

Como presenta el autor Arias Galicia F. (2004). Todo el proceso de selección tiene que estar bien definido, de tal forma de encontrar a la persona idónea para ocupar una vacante en la empresa, el factor antes mencionado es una variable decisiva para tener un alto índice de rotación de personal en la organización en la actualidad, es por eso que todos los que participan en el proceso deben estar bien capacitados de tal forma de encontrar al mejor candidato. Arias Galicia F. (2004). Opina que el mejor candidato para ocupar una vacante se puede encontrar, conociendo las necesidades que tiene y relacionando esto con lo que la empresa ofrece y con los objetivos de la organización.



## 10.7. Análisis de puestos y selección de personal

Estudia y determina los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para que sea desempeñado de manera efectiva; en otras palabras, es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en se da cada uno de los factores de evaluación (Chiavenato, 2004).

Chao (2012) menciona que es una herramienta necesaria para la correcta planeación de Recursos Humanos, ya que permite reunir información de los deberes y responsabilidades asociadas a cada puesto, de la relación del puesto con otros puestos de trabajo, así como de los conocimientos y habilidades que se necesitan y de las condiciones de trabajo en las que se realizará. Asimismo, hace hincapié en que el análisis se efectúa al puesto en cuestión y no a la persona que ocupa tal puesto.

Dessler y Varela (2004) lo describen como un procedimiento para determinar las responsabilidades de los puestos y las características que la gente debe tener para cubrirlos y que brinda información sobre las actividades y requisitos del puesto, la cual se utiliza para elaborar descripciones de los puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de persona a contratar).

A grandes rasgos:

- Proporciona información sobre las responsabilidades del puesto.
- Son la base para crear programas de capacitación.
- La información sobre las características de las personas requeridas se utiliza para decidir el tipo de candidato a reclutar y contratar.
- Tiene una función especial en la Administración de Recursos Humanos.
- El gerente utiliza esta información del análisis de puestos para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria.



Utiliza las siguientes técnicas de recopilación:

- 1. Entrevistas:** Se hacen a quienes ocupan el puesto, o a uno o varios de los supervisores que conocen a fondo las tareas. Sirve para identificar las obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo.
- 2. Cuestionarios:** Se les solicita a los empleados contestar un cuestionario que describe las obligaciones y responsabilidades del puesto.
- 3. Observación:** Se hace una observación directa especialmente en los puestos que tienen actividades físicas observables.
- 4. Diarios y bitácoras:** Se les pide a los trabajadores que lleven un diario o una bitácora de lo que hacen durante el día.
- 5. Internet:** Se puede tener la opción de realizar cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos, para trabajadores ubicados en distintos puntos geográficos etc.
- 6. Otras:** Existen otro tipo de técnicas dependiendo de la empresa y/o el país como por ejemplo el Cuestionario de análisis de puestos (CAP).

Entre sus elementos se encuentran los requisitos que el puesto impone a su ocupante:

- 1. Requisitos intelectuales:** Son los requisitos intelectuales que el trabajador deberá tener como: *escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes.*
- 2. Requisitos físicos:** Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que requiere el puesto, así como la fatiga que también provoca: *esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, compleción física requerida.*
- 3. Responsabilidades que adquiere:** Son las responsabilidades con las que contará el trabajador en su puesto: *supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas, información confidencial.*
- 4. Condiciones de trabajo:** Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en los que se realiza el trabajo: *ambiente de trabajo, riesgos de trabajo (accidentes y/o enfermedades)* (Chiavenato, 2004).



A continuación, se mencionan sus etapas de acuerdo con Chiavenato (2004):

- 1. Etapa de planeación:** En esta etapa se planea todo el trabajo que se hará en el análisis de puestos. Incluye una etapa de escritorio y una de laboratorio con los siguientes pasos: determinar los puestos a describir, elaborar el organigrama de los puestos y el cronograma de trabajo, elegir los métodos de análisis a emplear, seleccionar los factores de análisis (criterio de la generalidad y criterio de la variedad o discriminación), dimensionar los factores de análisis y graduar los factores de análisis.
- 2. Etapa de preparación:** En esta etapa se incluyen los esquemas o materiales de trabajo como: Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, preparación del material de trabajo (formularios impresos, materiales etc.), preparación del ambiente (aclarar la dirección, gerencia, supervisores etc.) y obtención de datos previos (nombres de los ocupantes del puesto, relación de los equipos, herramientas, materiales etc.).
- 3. Etapa de realización:** En esta esta etapa se obtienen los datos respecto a los puestos que se analizarán y en la que se hará el reporte del análisis: obtención de los datos sobre los puestos mediante los métodos elegidos, selección de los datos obtenidos, redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos, presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para su ratificación, redacción definitiva del análisis de puesto y presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto para su aprobación. Por otro lado, de acuerdo con Chiavenato (2009), la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite acceder a la organización a algunas personas que cuenten con las características deseadas. Asimismo, se afirma que “la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (Chiavenato, 2009).

La selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias requeridas, es decir, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.





Por consiguiente, es necesario tomar en cuenta las diferencias individuales como las mencionadas por Chiavenato (2009):

- **Físicas:** estatura, peso, compleción física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga etc.
- **Psicológicas:** temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.

Las características anteriores hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso, teniendo como consecuencia un mayor o menor éxito en las organizaciones. Por otro lado, las personas difieren unas de otras en sus formas de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de hacerla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su aportación a la organización etc.

### **10.8. Selección de personal**

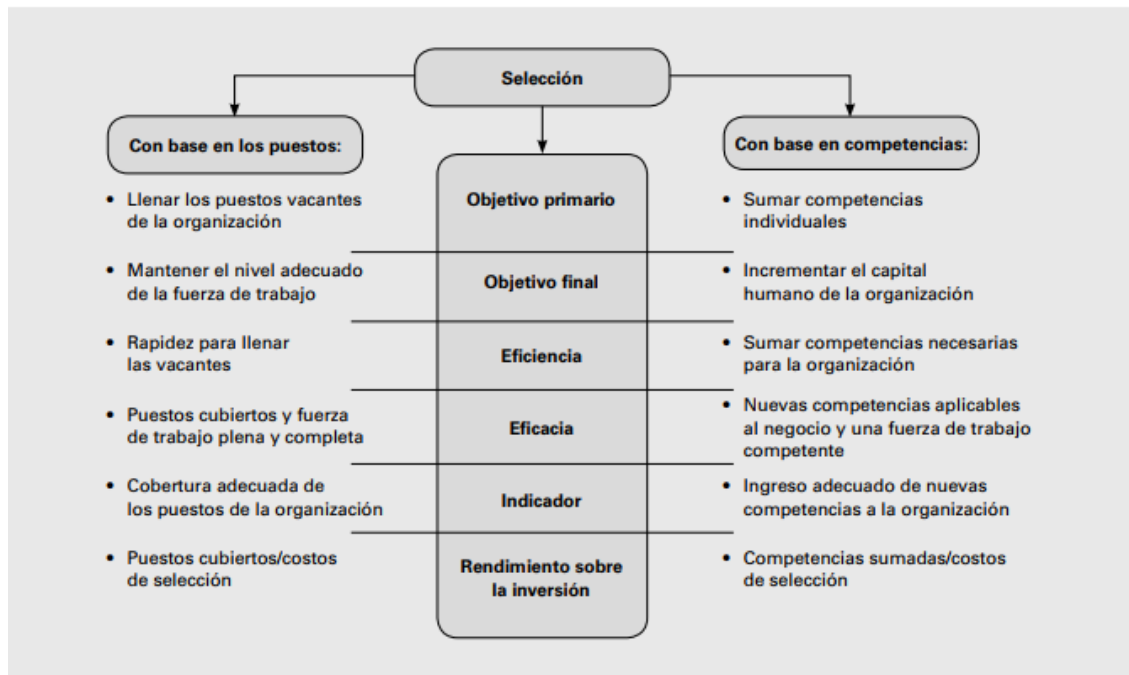
Ahora bien, otro aspecto importante de la selección de las personas es hacer hincapié en las variables individuales mencionadas anteriormente. Una vez que concluye el proceso de selección, se tendrá como resultado no sólo un diagnóstico actual, sino, básicamente un pronóstico y proyección a futuro de tales variables (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) resume los objetivos del proceso de selección de la siguiente forma:

- Es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.
- Utiliza a una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumpla con los procesos de selección para el puesto disponible, de acuerdo con las condiciones actuales del mercado.
- Es la obtención del uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.



- Es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.



*Ilustración 7: Mapa selección de personal*

¿Cómo es el proceso de selección de personal? Chiavenato (2009), menciona cuatro modelos de trato dentro del proceso de selección:

- 1. Modelo de colocación:** hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye a alternativa del rechazo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
- 2. Modelo de selección:** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
- 3. Modelo de clasificación:** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el



candidato: ser aprobado o ser rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. Por tal motivo se le conoce como clasificación que parte de un concepto amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado de acuerdo con sus características personales.

**4. Modelo de valor agregado:** se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si tales competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea principal es incrementar el portafolio de competencias de la organización de tal manera que garanticen su competitividad.

De acuerdo con Grados (2013), los pasos de la selección de personal son los siguientes:

- **Vacante:** se puede deber debido a una nueva creación, promoción o transferencia, baja, incapacidad, carga de trabajo o temporada.
- **Requisición:** el encargado del área donde se tiene la vacante debe entregar al área de Recursos Humanos un formato llamado “Requisición de personal” en donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante; es aquí donde el reclutador deberá de elaborar el perfil de puestos.

#### **10.9. Proceso común de reclutamiento.**

- **Pre solicitud:** es muy útil especialmente cuando se tiene una gran cantidad de candidatos y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto (identificación del candidato y requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto).



- **Solicitud:** es un cuestionario debidamente estructurado que deberá de contener los datos relevantes del candidato (datos personales, datos escolares, formación complementaria, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias laborales, referencias económicas, referencias personales, pretensiones económicas, generales etc.).
- **Entrevista inicial (directa):** su finalidad es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Se le proporciona al candidato información respecto a la vacante
- **Evaluación técnica:** proporciona datos sobre aspectos académicos del candidato, de manera que sólo los mejor preparados podrán continuar con el proceso de selección.
- **Evaluación psicológica:** se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.
- **Encuesta socioeconómica:** permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante.
- **Entrevista en la selección (indirecta-mixta):** valora los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos etc.
- **Examen médico:** se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Es importante para evitar accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud.
- **Conclusión:** integra todos los datos obtenidos de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil de puesto, de tal modo que pueda emitirse un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.
- **Decisión:** constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.
- **Contratación:** se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, regidas por la Ley Federal del Trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.



## 10.10. La entrevista y sus puntos clave

Ahora bien, ¿Qué busca una entrevista de selección? El objetivo que se busca en la entrevista de selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo con base al área correspondiente. Grados (2013), divide las etapas de la entrevista de selección de la siguiente forma:

1. **Apertura:** Es la primera recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo.
2. **Rapport:** Se le denomina así a la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador con la finalidad de disminuir la ansiedad del solicitante, crear una atmósfera agradable, de confianza, naturalidad etc.
  - a) **Approach:** Establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma.
  - b) **Empatía:** Capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona para entenderla mejor.
3. **Desarrollo:** Es la parte central de la entrevista donde se reúne la mayor parte de la información, sobre todo de tipo cuantitativo como datos generales y escolaridad.
4. **Cima:** Se obtiene información cualitativa en la cual es más conveniente investigar el área de concepto de sí mismo y metas.
5. **Cierre:** Es la etapa donde se concluye la entrevista y generalmente se le pregunta al solicitante si tiene algo más que agregar.



Por consiguiente, la entrevista se divide en:

- 1. Entrevista Inicial:** Grados (2013) menciona que esta entrevista tiene como objetivo corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y realizar un registro de su conducta de acuerdo a lo observado. Se le proporciona al candidato información con respecto a la vacante como: condiciones de trabajo, sueldo etc. En resumen, es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.
- 2. Entrevista Profunda:** Se realiza con el propósito de comprobar el grado en el que la persona que aspira a ocupar la vacante posee con los conocimientos y habilidades necesarios. Tiene 3 modalidades como la entrevista tradicional, entrevista conductual y entrevista por competencias (Zepeda, 2017).

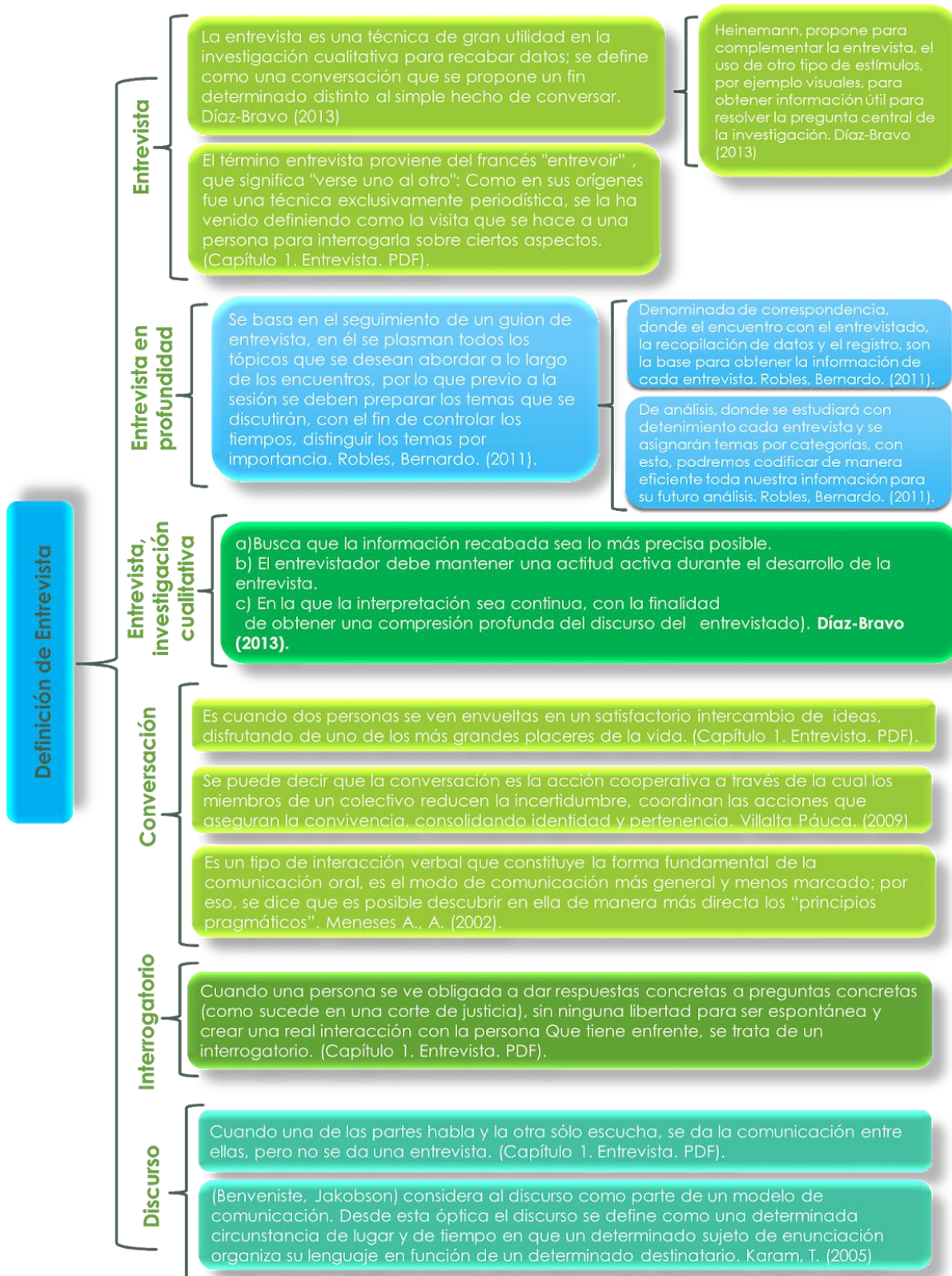


Ilustración 8: Definición de entrevista

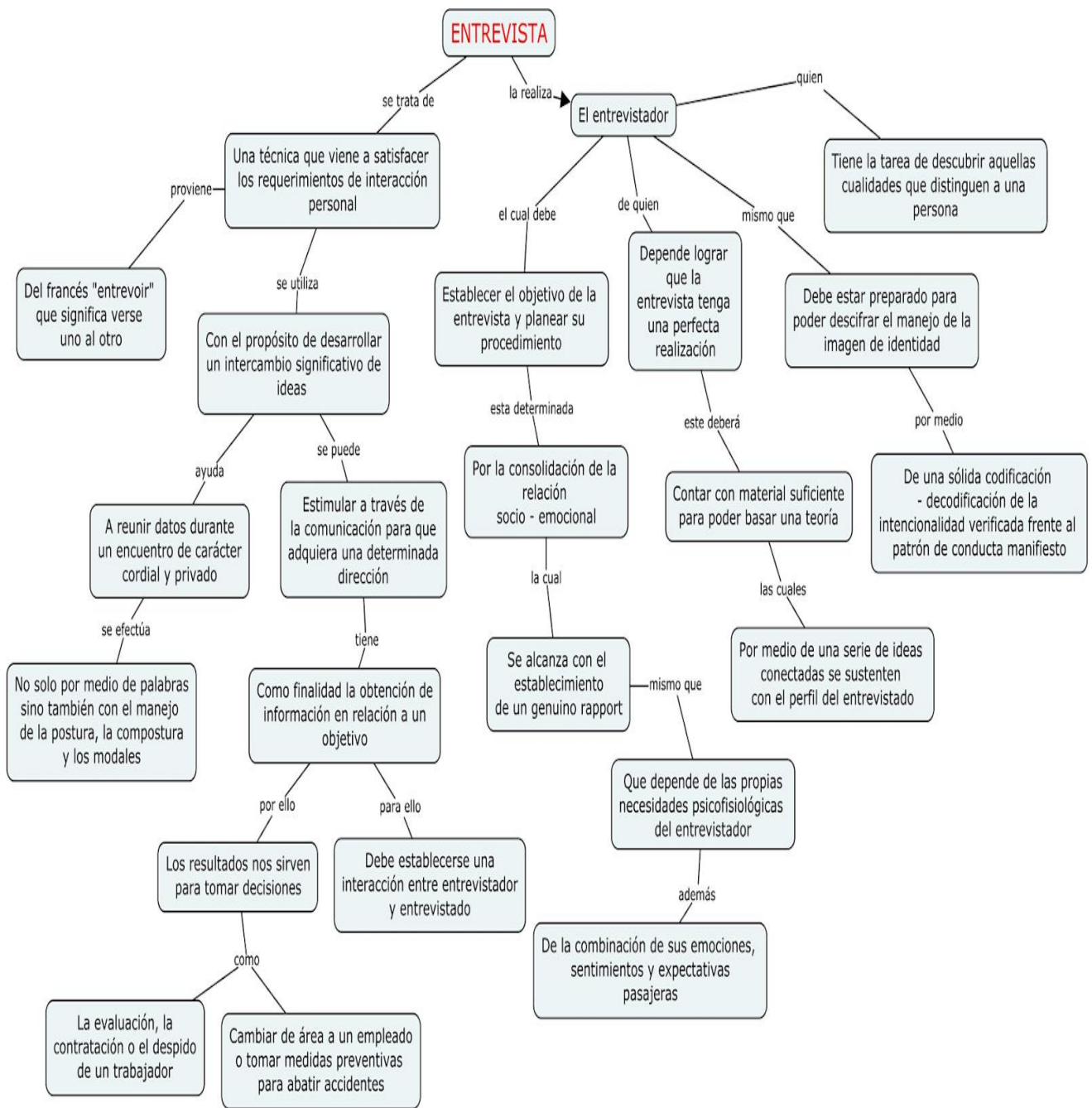


Ilustración 9: Entrevista



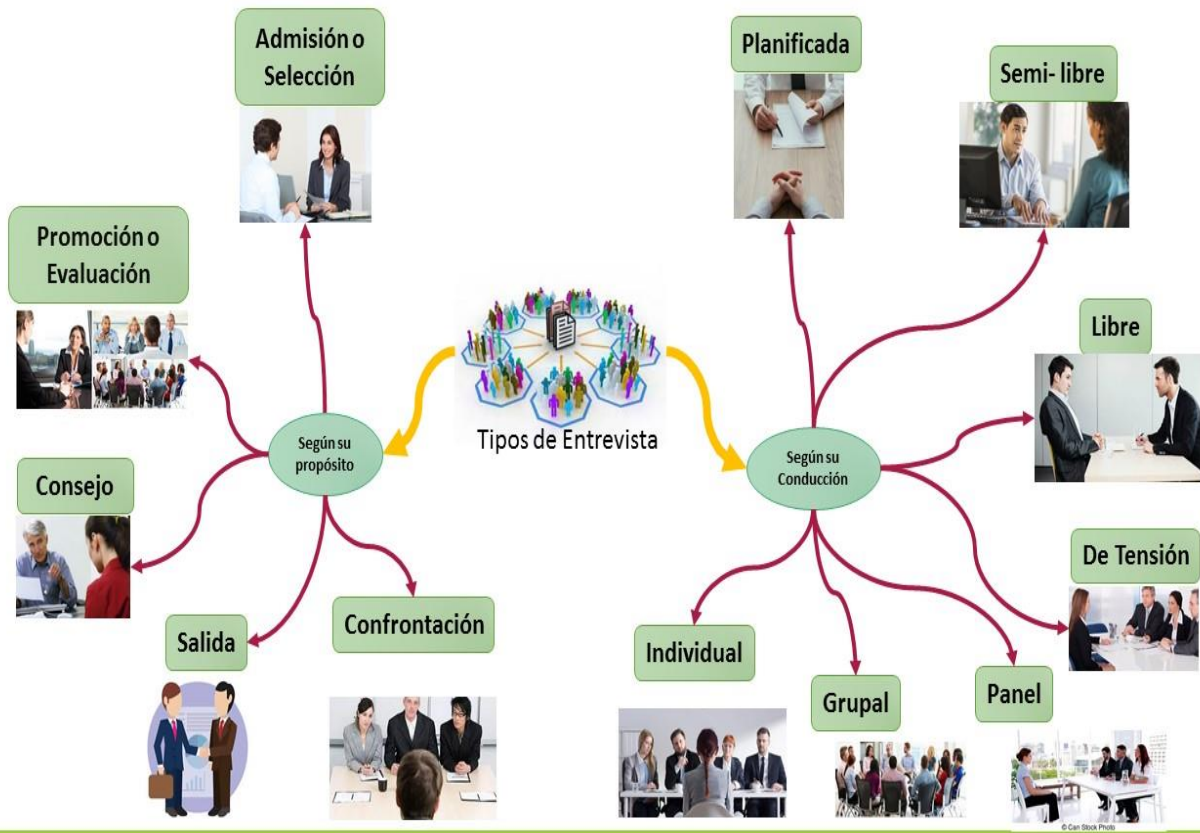


Ilustración 10: Tipos de entrevista

Vemos que existe una clasificación en cuanto a las entrevistas ya que depende tanto de su propósito como de su condición diferenciarlas según sea el caso en donde se vayan a aplicar. Con respecto a la conducción en primera instancia tenemos la entrevista de admisión o selección en la que es conveniente obtener informes básicos en una entrevista previa sobre el candidato para después aplicar en un ambiente físico y anímico agradable que involucre a entrevistador y candidato a obtener la mayor información veraz posible, después está la entrevista de promoción o evaluación que permite o no el ascenso al trabajador según su desarrollo y actividad laboral. En la entrevista de consejo se resuelven situaciones de conflicto. A través de la entrevista de salida se pueden conocer problemáticas que pueden afectar a la organización, es una herramienta que brinda valiosa información. La entrevista de confrontación es una plática con la finalidad de obtener una solución a determinado problema.



En cuanto a la conducción tenemos que la entrevista planificada suele ser rígida, se pueden emplear hojas impresas, es muy eficaz ya que se dirige a conseguir información concreta, sin embargo, se recomienda solo para casos de investigación de incidentes conflictivos o situaciones específicas.

En la entrevista semi-libre también se traza un plan, pero es más libre, es necesaria la experiencia y la sagacidad por parte del entrevistador. En la entrevista libre la información que se obtiene es de calidad ya que se desarrolla con fluidez, es importante la seria preparación profesional del entrevistador para disminuir el riesgo de error. La entrevista de tensión se dirige a conocer el comportamiento del candidato en situación tensa donde deberá tener suficiente autocontrol.

Por último, están los tipos de entrevistas más específicos como en el *panel interview* en donde participan varios entrevistadores que interrogan a un solo candidato, o las entrevistas de grupo en donde varios individuos son entrevistados simultáneamente, son de utilidad para la selección de mandos.

### **10.11. Exámenes, evaluaciones y pruebas**

Los exámenes de aptitudes o competencias se realizan como un complemento de la psicometría con el objetivo de verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto. En la actualidad cuentan ahora con la posibilidad de apoyarse en simuladores que permitan a los seleccionadores atestiguar que el candidato realmente las posea. Ahora bien, más allá de la utilización de pruebas diseñadas de manera interna por las organizaciones, se ha popularizado el uso de los centros de evaluación.

Por otro lado, un centro de evaluación se define como "una evaluación estandarizada basada en múltiples insumos" (International Task Force on Assessment Center Guidelines, como se citó en Zepeda, 2011), en los cuales se incluyen ejercicios de simulación donde varios observadores debidamente capacitados, registran y clasifican las conductas de interés de acuerdo con constructos teóricos sólidos, y asignan puntuaciones para las conductas con base en el consenso o en la agregación estadística; cuya técnica ha sido utilizada para seleccionar, diagnosticar y desarrollar



personas al interior de las organizaciones, ya sea a la hora de elegir candidatos externos, de certificar competencias, de promover candidatos internos o de identificar a personas de alto potencial.

Posteriormente en el proceso se aplican las pruebas psicométricas; los términos *psico* y *metría*, de acuerdo con González (2007), significan: “Medida de los fenómenos psíquicos” (p.8). Es decir, los tests psicométricos intentan medir habilidades cognitivas o rasgos de personalidad en las personas que se estudian; vinculando así a la evaluación psicológica con la Psicometría que se encarga de construir y elaborar los instrumentos de medida.

Por lo común, cuando se diseñan las evaluaciones psicométricas, se emplean diferentes análisis estadísticos y teóricos para identificar el tipo de validez y confiabilidad que poseerán los instrumentos resultantes. El desconocimiento de estas propiedades de las herramientas puede conducir a muchos seleccionadores de personal a utilizar de manera indiscriminada cualquier herramienta, como si todas fueran equivalentes; ocasionando graves errores en la valoración de los candidatos, al querer evaluar sus características con herramientas diseñadas para medir atributos distintos. Se recomienda que sean psicólogos los que participen en el proceso de selección de las herramientas y así evitar el uso no ético (Zepeda, 2017).

Finalmente, la evaluación psicológica se da por terminada cuando la información obtenida se ha organizado, sintetizado e integrado, siendo su integración una parte fundamental del proceso de evaluación, cuya función es transmitir de manera clara y concisa la información obtenida, los hallazgos, impresiones clínicas (cuando sea aplicables) y las recomendaciones específicas. Cabe mencionar que la planificación del informe., exige extremo cuidado ya que los resultados que de ella se obtengan, pueden influir en la vida de la persona evaluada (Sattler, como se citó en Heredia, Santaella y Somarriba, s/f).

Un estudio, debe organizar los datos de manera que la persona estudiada sea visible en forma íntegra, aunque los diferentes aspectos de su personalidad total, sus



respuestas y sus formas de relacionarse se perciban a distintos niveles en varias secciones del informe.

Respecto a su contenido, Rivera, Lucio y Esquivel (1987) proponen desde el modelo psicodinámico un procedimiento para integrar y organizar las áreas básicas de funcionamiento y relación, la información obtenida sobre el sujeto por medio de la observación, la entrevista, historia clínica, autobiografía, pruebas psicológicas y técnicas proyectivas, proponiendo como elementos básicos:

- **Ficha de identificación:** reúne los datos personales del evaluado, nombre, edad, fecha de nacimiento, sexo, estado civil, escolaridad, ocupación, fuentes informantes, derivante, institución que remite etc.
- **Objetivos del reporte psicológico:** en esta parte se describe el motivo por el cual el usuario y/o familiares acuden a solicitar una evaluación psicológica. Se le agregan las características de la demanda y las expectativas sobre el proceso.
- **Descripción del paciente, observaciones y comentarios:** describe las características físicas y psicológicas del evaluado como apariencia, aliño, actitud ante la evaluación y formas particulares de interacción social, basadas en la observación sistemática de sus conductas durante el proceso psicodiagnóstico.
- **Antecedentes:** reúne los hallazgos básicos sobre la historia de vida del sujeto, dinámica familiar, desarrollo, salud, hábitos, conducta y juegos o intereses, área escolar, laboral, sexual y social etc., al citar información pertinente y acorde con los objetivos, contexto y persona solicitante.
- **Resultados e interpretación de las técnicas empleadas:** primero se enlistan las técnicas empleadas en el orden que serán analizadas con su nombre completo, versión de la prueba y el año de esta (generalmente se suelen medir los aspectos intelectuales, área perceptomotora y área afectiva).
- **Áreas libres de conflicto:** se detectan los recursos y fortalezas del sujeto como base para el diseño de la intervención terapéutica.
- **Impresión diagnóstica:** es la identificación de los diversos elementos que integran la organización de la personalidad del evaluado como: síntesis sobre las áreas evaluadas, organización psicodinámica de la personalidad y diagnóstico nosológico con base en las clasificaciones vigentes.



- **Pronóstico:** supone una predicción de la evaluación del síntoma o queja, basada en el tipo de alteración, la gravedad, recursos personales y sociales.
- **Sugerencias de intervención:** incluye las recomendaciones pertinentes al caso que deberán ser realistas y relacionadas con la conflictiva detectada y la jerarquía de síntomas.
- **Firma:** indica el aval del profesionalista a cargo de la evaluación y de las responsabilidades éticas inherentes.

### 10.12. Relación entre la política de la empresa y el reclutamiento

¿Qué papel juegan las políticas de la empresa en la selección de personal? Grados (2013) menciona que un punto que debe tenerse presente para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina, ya que antes de buscar al personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de resguardar los intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera, deberán de ser omitidos por el encargado de reclutamiento y selección de personal. Ahora bien, éstas políticas se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; lo anterior significa que el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios y otros aspectos, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial, entre otros factores. Tales factores son de especial importancia ya que en un momento dado pueden fungir como filtros ante los candidatos y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento, optimizando así el proceso de selección.

Cabe mencionar que el área de reclutamiento no puede trabajar de manera independiente de las políticas de la empresa, ya que todas ellas estarán determinadas por los factores mencionados, y que son ajenos al reclutamiento



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 4: DESARROLLO



## Capítulo 4: Desarrollo

### 11. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

En este capítulo se adentrará al lector a los puntos relevantes de este proyecto. Se presentarán a detalle los elementos, metodología y procedimientos llevados a cabo para la consecución de este proyecto, así como el cronograma de actividades, dentro del área de Recursos Humanos en su proceso de reclutamiento de personal para las áreas de producción.

A continuación, se muestra el cronograma de actividades desarrollado durante el proyecto:

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
Definir el proyecto, así como la metodología que se utilizara para conseguirlo					
Generar filtros extras para la selección de personal, implementando la entrevista previa y selección detallada tomando en cuenta los resultados exactos arrojados de las pruebas de habilidad manual y coordinación viso-motoras					
Optimizar el proceso de reclutamiento en base a la organización y eficiencia de todo el personal involucrado para dicha actividad					
Generar una base de datos detallada de las bajas de los empleados donde especifique los puntos relevantes de su renuncia (motivo, antigüedad, supervisor, etc.). la cual la podamos consultar cuando sea necesario					

*Tabla 2: Cronograma de actividades*

Se comenzará dando una explicación de cómo inicia el proceso para el reclutamiento de personal operario dentro de Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V.



## **11.1. Fase previa al proceso de reclutamiento**

### **11.1.2 Definición del perfil del postulante**

Antes de comenzar con la publicación de las vacantes, se debe de tener claro, cual es el perfil que se está buscando, competencias y características y para que puestos y áreas. En este caso, se trató de personal para los puestos de operario.

### **11.1.3. Publicación de vacantes**

Existen diversas maneras de conseguir los puestos requeridos dentro de las empresas, dentro de Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. se utilizan los siguientes métodos:

- Bolsa de trabajo: Es una herramienta comúnmente utilizada por las empresas o instituciones para dar a conocer sus vacantes. Las bolsas de trabajo son un enlace entre los candidatos y las empresas y son de mucha utilidad ya que generan una amplia gama de candidatos y ayudan a ahorrar costos de publicidad.
- Recomendaciones de trabajadores: Dentro de esta empresa, es muy común contratar personas que tienen algún familiar, amigo o conocido, laborando dentro de la misma, el cual los recomendó para poder cubrir alguna de las vacantes solicitadas. Este método genera una mayor confianza al momento de reclutar, ya que es alguien recomendado por los mismos trabajadores.
- Anuncios: En las mismas instalaciones de la empresa, se colocan pancartas de un tamaño considerable, anunciando dichas vacantes para que los interesados se presenten a solicitar el empleo.

## **11.2. Método de contratación inmediata**

Dentro de Productora Clinimex industrial S.A. de C.V. se maneja el método de contratación inmediata, esta forma consiste en contratar el mismo día al personal que se presenta en las instalaciones. El día que se presenta la persona que solicita empleo en la empresa, es el día que se realiza todo el procedimiento necesario para integrarlo a la organización. Esto es debido a la creciente demanda de producción de





la empresa, lo cual obliga a utilizar este método de contratación. Sin embargo, por la urgencia de tener el personal disponible dentro de las áreas, los filtros se volvieron prácticamente nulos, lo que provocaba no tener conocimiento alguno del perfil de la persona que estaba por ingresar a la planta. Lo único necesario para la contratación era traer consigo los siguientes documentos:

- Numero de IMSS.
- Acta de nacimiento.
- Identificación con fotografía.
- Comprobante de domicilio.
- Comprobante de estudios.
- CURP.
- RFC ante el SAT.
- Correo electrónico.
- Foto infantil reciente.

Sin embargo, no realizar una entrevista previa a las personas que solicitaban el empleo, significaba no conocer su perfil, sus aspiraciones, sus horarios, sueldos y experiencias anteriores, si eran estudiantes, si ya tenían empleo, lugar de residencia, entre otros. Esto conllevaba a ingresar personal que a corto plazo sería muy inestable dentro de la empresa, los motivos más comunes eran:

- Personas actualmente estudiando, que al no adecuarse su horario, decidían renunciar al trabajo al poco tiempo.
- Personas con la intención de estudiar al corto plazo, renunciando al empleo al iniciar sus estudios
- Personas que vienen de empresas con sueldos más competitivos, que al integrarse a la empresa no quedan conformes con su salario y deciden renunciar
- Personas con lugares residenciales, fuera del alcance del transporte de personal, las cuales, al ver dificultades para trasladarse a la planta, deciden abandonar el empleo



Por estos motivos, se decidió implementar dentro del proceso de reclutamiento, una entrevista previa, la cual veremos a continuación más detalladamente dentro de la explicación y procedimiento del proceso de reclutamiento, como parte de la mejora del mismo. Sin embargo, por el tiempo reducido y la urgencia por tener el personal dentro de las áreas, el tiempo de la entrevista no puede ser muy extenso, por lo que se optó por una entrevista express, pero que abarque los principales aspectos a conocer del candidato.

### 11.3. Proceso de reclutamiento en Productora Clinimex Industrial s.a. de c.v.

A continuación, se muestra un análisis FODA, destacando los principales aspectos en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en lo que es el proceso de reclutamiento de personal para las áreas de producción.

## ANÁLISIS FODA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Instalaciones y equipo necesario para una adecuada inducción al personal de nuevo ingreso</li><li>❖ Personal capacitado para llevar a cabo el proceso</li><li>❖ Procedimiento definido para llevar a cabo el proceso</li><li>❖ Personal involucrado en los cursos de inducción, capacitado y disponible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Amplia gama de candidatos solicitando empleo</li><li>❖ Más personas capacitadas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento</li><li>❖ Importante cantidad de reingresos, conocedores de los cursos y llenado de documentos</li></ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cuadernillo de reclutamiento bastante extenso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Candidatos asisten fuera de la hora acordada, retrasando el proceso de reclutamiento y contratación</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Filtros para la selección inicial del personal, prácticamente nulos</li><li>❖ No se pueden manejar horarios exactos para cada actividad, debido a las variaciones que existen (cantidad de candidatos, capacidad de los candidatos para las distintas pruebas, etc.)</li><li>❖ Supervisores ocupados, sin disponibilidad para atender a los candidatos</li><li>❖ Personal de Recursos Humanos con diferentes tareas, impidiendo dedicarse al 100% al reclutamiento de personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Candidatos que abandonan el proceso recién comenzado, a la mitad o al final</li><li>❖ Candidatos con documentación incompleta que entorpece el proceso</li></ul>
--	--

*Tabla 3: Análisis FODA*

El estudiante colaboró en el proceso principal de reclutamiento, llevando a cabo las actividades necesarias para lograr un proceso eficiente y exitoso. A continuación se explica las actividades realizadas por el estudiante de manera práctica y como se logró optimizar el proceso de reclutamiento en conjunto con el departamento de recursos humanos.

### **11.3.1. FASE 1.-Recepción de documentos al inicio de turno de los posibles candidatos y revisión de dichos documentos (números completos, documentos oficiales, falsificación, direcciones correctas, actualizados, legibles, etc.)**

Como se mostró en los apartados anteriores, todo comienza desde que los postulantes llegan con su documentación a la entrada de personal de Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V.

Desde que inicia el turno se dispone personal de Recursos Humanos así como el estudiante, a verificar la cantidad de personas que vienen a solicitar trabajo, se les cuestiona primero si vienen con algún supervisor en especial, si ya habían laborado en la empresa y si tienen experiencia. Se continúa con la revisión de dichos



documentos, se revisan a detalle, identificando si son documentos oficiales, si hace falta alguno, si es un documento que no pertenece a la persona, si está actualizado, si es auténtico y si está en buenas condiciones, etc. Para evitar el riesgo de extraviar algún documento, solo se les pide copias a los postulantes.



*Ilustración 11: Recepción de documentos por parte del estudiante*

### **11.3.2. FASE 2.- Implementación de entrevista previa por parte del estudiante**

Esta es una de las implementaciones generadas dentro de la mejora en el proceso de reclutamiento en Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. Tal actividad puesta en marcha, se llevó a cabo en base a la necesidad que se tenía por conocer mejor el perfil de los postulantes a las vacantes de operario para las áreas 1, 2, 3, 4 y 5 en los departamentos de producción.

### **11.3.3. FASE 3.-Recepción del personal a sala de capacitación, entrega de documentos de reclutamiento (cuadernillo de reclutamiento, cuadernillo de pruebas de habilidad manual y viso-motoras) y equipo de protección personal (careta y/o lentes de seguridad)**

En esta parte del proceso, se ingresa al personal que pasó el filtro de documentación y entrevista previa. El estudiante se presenta y explica a grandes rasgos de lo que se



tratará el proceso de contratación y como se llevará a cabo. A continuación, se les hace entrega de dos cuadernillos de reclutamiento que más adelante se explicará en qué consisten.

#### **11.3.4. FASE 4.-Canalizar a servicio médico para detectar alguna anomalía que impida el buen desempeño del candidato a las actividades asignadas.**

En este paso, todos los trabajadores son canalizados al departamento de servicio médico para corroborar que su estado de salud sea óptimo para las actividades que les corresponderá realizar. Cabe mencionar que los candidatos pasan de uno por uno al consultorio médico, para esto se le indica a la enfermera el orden con el que se llevará a los candidatos, tomando en cuenta distintos criterios como:

-Reingresos de personal recientes. Estas personas al ya contar con una evaluación médica ingresada en el sistema anteriormente, se tiene ya una base de su estado de salud y es más corto el tiempo en su estancia en el consultorio.

-Personas con mayor capacidad de escritura y habilidad para las pruebas. Estas personas son las siguientes a canalizar al servicio médico, ya que muestran un avance rápido en el llenado de sus cuadernillos y pruebas.

-Al final se canaliza a las personas con menor capacidad y habilidad de escritura, y/o las personas con una edad considerable o con mayor probabilidad de tener una enfermedad o inconveniente para trabajar

Sin embargo, a las personas que están pendientes de revisión, se les comienza a realizar las pruebas que en el siguiente apartado se mencionará.

#### **11.3.5. FASE 5.- Aplicación de pruebas a los candidatos (habilidad manual y viso-motoras)**

En esta fase se comienza a dar inicio con uno de los principales filtros para determinar si la persona se queda o no. La primera parte consiste en realizar una prueba de habilidad manual a los candidatos, para esto se cuenta con un instrumento tipo tablero con distintos tipos de piezas. A este tablero también se le conoce como “test purdue pegboard”. Esta prueba tiene el objetivo de evaluar la velocidad, la destreza manual y la coordinación mano-ojo.



En total se aplican 4 pruebas diferentes con este instrumento, repitiéndose 3 veces cada una. La primera consiste en insertar las clavijas en los orificios, utilizando solamente la mano derecha. Todas las pruebas son a contrarreloj, en este caso se le otorga al postulante, 30 segundos para que logre insertar el mayor número posible de clavijas, al terminar, retira las piezas insertadas, anota en el cuadernillo de pruebas la cantidad de clavijas insertadas, para posteriormente comenzar la segunda vez, y así hasta realizarlo 3 veces.

La segunda prueba consiste en hacer lo mismo, la única diferencia es que en esta ocasión será con la mano izquierda; al igual que con la derecha, se otorgan 30 segundos y se repite 3 veces la prueba.

La tercera prueba consiste en insertar las clavijas con ambas manos, durante 30 segundos. Al igual que en las anteriores, la prueba se repite 3 veces.

La última prueba con el tablero, consiste en realizar ensambles. Paso 1- Se coloca la clavija en el orificio. Paso 2- Se coloca una arandela en la clavija. Paso 3- Se coloca un tubo en la misma clavija. Paso 4- Se coloca otra arandela en la misma clavija. Al final esta pieza armada, cuenta como un ensamble completo y la cantidad de piezas armadas que logró el postulante, se multiplica por cuatro y se anota en el cuadernillo de pruebas.



*Ilustración 12: Aplicación de prueba Bleker*



### Descripción del material:

Tablero de madera con dos columnas, con 25 orificios en cada una de ellas y un determinado número de clavijas, arandelas y tubos, dispuestos en 4 cavidades en la parte superior del tablero.



*Ilustración 13: Tablero Bleker*

La segunda prueba realizada a los candidatos, es un test psicométrico, el cual consiste en llenar los espacios en blanco, conforme a los símbolos que aparecen debajo del número que aparece en la muestra. Esta prueba también es contrarreloj y consiste en llenar la mayor cantidad posible de recuadros durante un minuto y medio.

Para ambas pruebas existe una distinta ponderación, que es en la que se basa el personal para calificar a los postulantes.



### **11.3.6. FASE 6.-Evaluar resultados de dichas pruebas verificando que se cumplan las calificaciones mínimas.**

El siguiente paso dentro de este proceso, consiste en evaluar a los candidatos mediante un gráfico predeterminado de ponderaciones, el cual nos indica la calificación final que se le otorgará al candidato, conforme a los resultados que obtuvo.

Para optimizar el tiempo dentro del proceso, se les solicita a los candidatos, comiencen a llenar el cuadernillo de reclutamiento (FASE 7), el cual les pide sus datos personales, direcciones, teléfonos, edad, sexo, empleos y jefes anteriores, referencias personales, laborales, datos socio-económicos, datos familiares, entre otros.

### **11.3.7. FASE 7.-Iniciar con la actividad de llenado de documentos, inducción a las políticas de la empresa y aviso de privacidad, orientando en todo momento al prospecto, verificar que la información sea fidedigna, clara y exacta.**

Finalizando la evaluación de las pruebas aplicadas a los candidatos, continúa la fase que conlleva más tiempo. Se trata del llenado del cuadernillo de reclutamiento, que como ya se mencionó, es bastante extenso y requiere de un tiempo considerable dentro del proceso. En todo momento el estudiante está con los candidatos, orientándolos en cómo llenar la información que se les solicita, disipando dudas y explicando a detalle en todo momento. Dentro de esta misma fase, se le dan a conocer al estudiante las políticas de la empresa, las cuales son:

- Política de privacidad.
- Política de alcohol y drogas.
- Aviso de privacidad.





*Ilustración 14: Llenado de cuadernillo de reclutamiento*

**11.3.8 FASE 8.-Se canaliza al área de producción con el determinado supervisor para que se realice una prueba de habilidad directamente en el área.**

Esta fase es el último filtro dentro del proceso de reclutamiento de Productora Clinimex Industrial, para determinar si el candidato será contratado o no. Al ya haber tenido comunicación anticipadamente con el supervisor, éste, está prácticamente listo para llevar a la prueba directamente en el área al candidato. Se vocea al supervisor por medio del sonido de la empresa, este asiste a la sala de capacitación, se presenta y prosigue en llevar a los candidatos a su área para realizar una pequeña prueba directamente donde le tocaría desempeñarse.



*Ilustración 15: Pruebas con supervisor*

Al finalizar la prueba, el supervisor regresa a los candidatos a la sala de capacitación, informando a Recursos Humanos como al practicante, si superó las pruebas realizadas o no. Si el candidato no superó esta última prueba, su proceso termina aquí y se le invita a retirarse. Si la prueba es superada, el postulante está listo para recibir los cursos de inducción por parte del estudiante, recursos humanos y personal de calidad.

#### **11.3.9. FASE 9.-Impartición de cursos de inducción (Inducción a la cultura de la empresa, Norma ISO 9001-2015, Seguridad e higiene y buenas prácticas de manufactura)**

En esta fase, el candidato ha superado todos los filtros aplicados durante el proceso de reclutamiento:

- ✓ Entrevista.
- ✓ Prueba médica.
- ✓ Pruebas de habilidades viso-motoras y bleker.
- ✓ Prueba directamente en el área de trabajo con el supervisor.



Por este motivo, el candidato está listo para recibir los cursos de inducción por parte del personal correspondiente. Los cursos impartidos durante el proceso de inducción son los siguientes:

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>	<b>PRESENTADOR</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL CURSO</b>
ISO 9001-2015	VOCAL DEPARTAMENTO DE CALIDAD EDUBIGES ROSALES	CALIDAD	Este curso consiste en dar a conocer al nuevo trabajador, un poco del sistema de gestión de calidad dentro de la empresa, así como comprender la norma ISO-9001-2015, política de calidad y procedimientos.
INDUCCION A LA CULTURA DE LA EMPRESA	LIC. CHRISTIAN IVAN RODRIGUEZ GARCIA	STAFF RECURSOS HUMANOS	Este curso adentra al trabajador a la cultura de la empresa. Habla acerca de la historia, valores, giro, prestaciones, sueldo y demás aspectos importantes que el trabajador requiera conocer
BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, SEGURIDAD E HIGIENE	ING. JUAN IVAN CAMACHO LONA	SEGURIDAD E HIGIENE	Este curso como su nombre lo dice, habla acerca de las buenas practicas dentro de la empresa. Explica el uso correcto del EPP, las



			prácticas prohibidas, (comer en las líneas de producción, portar alhajas, anillos, maquillaje, etc) simulacros, salidas de emergencia, señalamientos, riesgos, entre otros.
--	--	--	---

*Tabla 4: Cursos de inducción*

### **11.3.10. FASE 10.-Cuestionario acerca de los conocimientos adquiridos durante su proceso de inducción.**

Esta es una de las fases finales dentro del proceso de reclutamiento. Consiste básicamente en aplicar una prueba escrita de conocimientos al trabajador, consta de un cuestionario con diferentes preguntas, la mayoría de ellas son acerca de los cursos brindados durante el proceso y otras preguntas abiertas, para que el candidato se pueda expresar con sus propias palabras.

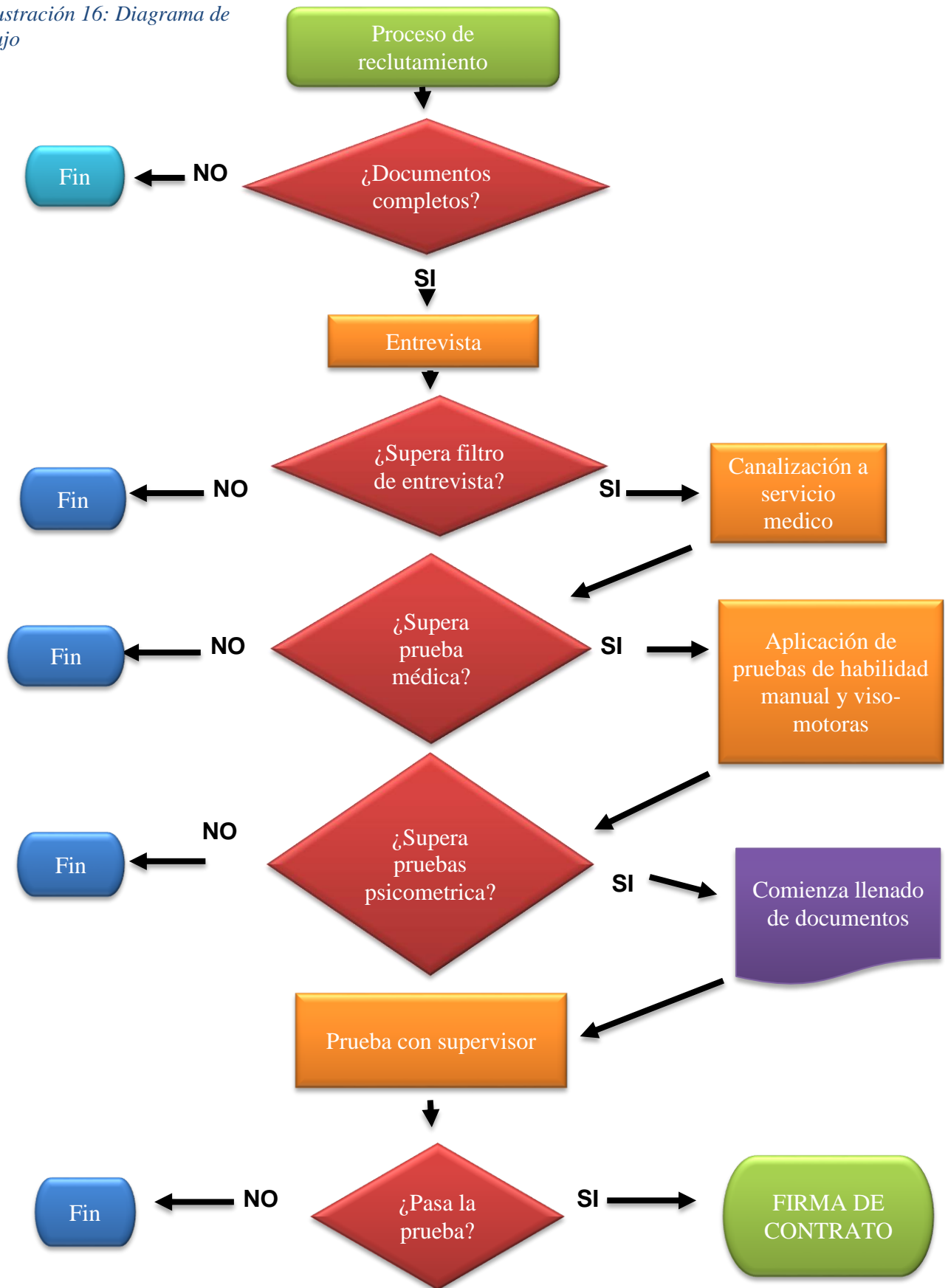
Esta evaluación, aunque no representa un filtro para ver si el candidato se queda o no, nos sirve para tener una visión de que tan efectivos son los cursos impartidos y además es un respaldo necesario para las auditorías de recursos humanos.

### **11.3.11. FASE 11.-Entrega de contrato y catálogo de firmas**

Esta es la fase final del proceso de reclutamiento dentro de Productora Clinimex Industrial S.A de C.V. En esta parte, comienza la relación laboral entre el trabajador y la empresa. Se hace entrega del contrato que tendrá que leer y posteriormente firmar el trabajador. También se le entrega un pequeño formato, en el cual tendrá que poner algunos datos que se le solicitan y una firma especial, que será la que utilizará cuando le corresponda firmar ciertos documentos. Al finalizar esta parte, el trabajador está listo para ser entregado a su área y supervisor correspondiente



Ilustración 16: Diagrama de flujo





#### 11.4. Implementación de base de datos para bajas de personal

Como ya se ha mencionado a lo largo del texto, existe la problemática de una elevada rotación de personal. Sin embargo, los reingresos son aceptados, incluso más de una vez. Esta situación ameritaba una mayor atención por parte del departamento de Recursos Humanos, ya que de todas las personas que renuncian a la empresa, un buen porcentaje regresa a solicitar de nueva cuenta trabajo. Sin embargo, no todos ellos tuvieron un buen desempeño general durante el tiempo que estuvieron laborando, ya sea porque su nivel de productividad no era el esperado, por faltas recurrentes o retardos, mala actitud o poca antigüedad dentro de la organización; no obstante, no se contaba con un respaldo claro de información con respecto a estas bajas, ocasionando que volvieran a ingresar a la empresa, brindando los mismos malos resultados, incluso volviendo a renunciar en un lapso corto de tiempo.

Es por esto que se decidió implementar un formato en el cual se detalla la baja de cada trabajador, indicando parte de su historial dentro de la empresa, y en el cual nos podamos basar para futuros reingresos. Es una forma práctica de conocer el status para estos posibles reingresos, y así proceder de una forma más adecuada y con una visión más clara al respecto.

A continuación se detallan los puntos más importantes a tomar en cuenta para determinar si el candidato es recontratable o no:

- **MOTIVO DE SALIDA:** Es importante conocer este punto, ya que es una de las referencias más importantes a tomar en cuenta. Existen diversos motivos por los que los trabajadores abandonan la empresa. Para este punto nos basamos en la **entrevista de salida** que se le realiza al trabajador cuando presenta su renuncia, así como la opinión que haya dado su supervisor.
- **ANTIGÜEDAD:** Este es otro de los puntos importantes. Por ejemplo, no es lo mismo un empleado que trabajó en la empresa durante dos años a otro que duro un par de meses. Este es un criterio necesario de observar y que da una pauta importante para tomar una decisión.



- **OPINION GENERAL DE SU ÚLTIMO SUPERVISOR:** No hay nadie más apto para brindar una opinión general del trabajador, que su jefe inmediato. Él nos puede proporcionar información exacta, acerca de si es una buena idea recontratar a la persona o declinar.
  
- **¿FUE REINGRESO?:** Esto es importante saberlo también, ya que una persona que ya había sido reingreso, no es muy conveniente para la empresa, pues su estabilidad laboral suele ser volátil.
  
- **FALTAS Y ACTAS ADMINISTRATIVAS:** Un trabajador que tenga en su historial una alta cantidad de faltas y actas administrativas, no es conveniente aceptarlo de nueva cuenta, ya que esto habla de una persona indisciplinada y que tiende a ser irresponsable en sus actividades.



A continuación se muestra el grafico a detalle:

NO. EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO	MOTIVO DE SALIDA	DEPARTAMENTO	ANTIGÜEDAD	SUPERVISOR	OPINION SUPERVISOR	¿FUE REINGRESO?	FALTAS (UP)	ACTAS (UP)	STATUS
6108	DATO PRIVADO	ABANDONO DE TRABAJO	AREA 3	5 meses	DATO PRIVADO	REGULAR	no	1	1	ROJO
7683	DATO PRIVADO	ESTUDIOS	AREA 3	2 meses	DATO PRIVADO	BUENA	no	0	0	VERDE
06553	DATO PRIVADO	NO SE RENUEVA CONTRATO	AREA 3	3 meses	DATO PRIVADO	MALA	no	4	2	NEGRO
6634	DATO PRIVADO	ABANDONO DE TRABAJO	AREA 2	2 semanas	DATO PRIVADO	MALA	no	3	2	NEGRO
7833	DATO PRIVADO	INCONFORME CON HORARIO	AREA 3	6 meses	DATO PRIVADO	REGULAR	no	1	1	ROJO
7824	DATO PRIVADO	ABANDONO DE TRABAJO	AREA 1	1 mes	DATO PRIVADO	MALA	si	0	1	NEGRO
7820	DATO PRIVADO	PROBLEMAS PERSONALES	AREA 4	1.6 años	DATO PRIVADO	BUENA	no	1	1	VERDE
7165	DATO PRIVADO	CAMBIO DE RESIDENCIA	AREA 5	3 años	DATO PRIVADO	BUENA	no	0	0	VERDE
7839	DATO PRIVADO	ENFERMEDAD	AREA 3	1.1 años	DATO PRIVADO	REGULAR	no	2	0	AMARILLO
04434	DATO PRIVADO	ABANDONO DE TRABAJO	AREA 3	4 meses	DATO PRIVADO	MALA	si	3	1	NEGRO
06894	DATO PRIVADO	ESTUDIOS	AREA 3	8 meses	DATO PRIVADO	BUENA	si	0	0	VERDE
7612	DATO PRIVADO	INCONFORME CON SUELDO	AREA 2	2 meses	DATO PRIVADO	REGULAR	no	0	1	ROJO

Tabla 5: Base de datos, estatus de reingresos

VERDE	AMARILLO	ROJO	NEGRO
ALTAMENTE RECONTRATABLE	RECONTRATABLE	ESCALA POSIBILIDAD DE RECONTRATACION	NO RECONTRATABLE

(UP)=Último periodo (3 meses)





TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 5: RESULTADOS



## Capítulo 5: Resultados

### 12. RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación se explicará al lector los resultados obtenidos en este proyecto, así como los beneficios y mejoras implementadas.

#### **12.1. Mejora implementada, entrevista previa a los candidatos (fase 2)**

Esta entrevista se realiza en el momento en el que se corrobora que el postulante trae consigo, todos los documentos antes mencionados (solo copias). Las preguntas realizadas son las siguientes:

##### 1.-Experiencia laboral general, último trabajo y salario aproximado mensual

Esta pregunta es necesaria para determinar si el postulante tiene experiencia con relación a las vacantes solicitadas, asimismo para conocer su última experiencia laboral y cuáles fueron los motivos por los que abandonó ese trabajo o pretende abandonarlo. Esta pregunta es de gran utilidad para tener una idea del perfil laboral del trabajador. También esta pregunta nos ayuda a conocer lo que la persona pretende percibir, las personas que han ingresado a Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. y que anteriormente contaban con un salario mucho más competitivo, por lo general renunciaban al poco tiempo, ya que sus gastos y estilo de vida, requería de un sueldo mucho mayor. Al tener en cuenta este dato, junto con la retroalimentación dada por Recursos Humanos, en muchas ocasiones, el postulante decide retirarse, evitándonos así, realizar todo el proceso de reclutamiento con él, ahorrando tiempo y gastos.

2.- ¿Estudias actualmente? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son tus horarios de estudio y que días a la semana? ¿Planeas estudiar a corto plazo?

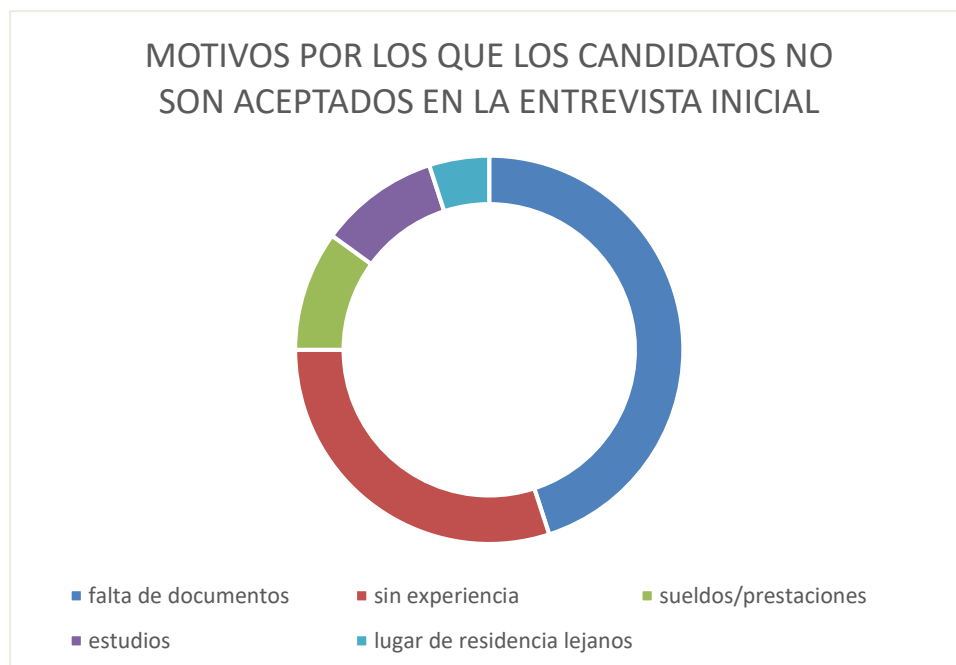
Un porcentaje importante de las bajas de Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. está relacionada con personas que estudian o que próximamente entrarán a estudiar. Gracias a esta pregunta, se le informa a los postulantes los horarios que se manejan en la empresa, externando varios de ellos, que el horario no es compatible con sus estudios y deciden retirarse. Por otro lado, RRHH, al estar informado de sus horarios,



toma la decisión si es apto para la vacante, o se declina debido a la incompatibilidad de los horarios. Algunas otras personas, externan su deseo de continuar con sus estudios a corto plazo, siendo esto un impedimento para que sean candidatos idóneos.

### 3.- Lugar o lugares de residencia, medios de transporte y facilidad para trasladarse.

Otro de los problemas generados al no realizar una entrevista previa, era contratar al candidato sin conocer su lugar de residencia. Esto a futuro representaba renunciaciones por parte de los trabajadores con dificultad para trasladarse al trabajo, ya sea porque el transporte de personal no cubría la zona en la que habita (algunos de ellos venían de municipios lejanos) o porque no contaban con los medios necesarios para llegar puntual a la empresa. Esta pregunta nos evitó tener candidatos que a la postre renunciarían por sus problemas de traslado.



*Ilustración 17: Motivos de rechazo en entrevista inicial*



**FALTA DE DOCUMENTOS:** Al ser un empleo formal, se solicitan los documentos mencionados en los apartados anteriores. Si no se cuenta con alguno de estos documentos oficiales, no se puede ingresar al candidato para el siguiente proceso, aunque hay algunos que se les pueden facilitar en el momento como lo son la CURP y el RFC.

**SIN EXPERIENCIA:** Dentro de Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. existen diversas áreas, sin embargo, este proyecto solo está enfocado en áreas específicas de producción que ameritan experiencia para la contratación, sin ella la persona que va a solicitar trabajo no puede ser elegible para la vacante.

**SUELDOS/PRESTACIONES:** En la ciudad de Aguascalientes, donde se realizó este proyecto, existen infinidad de empresas, por lo general los sueldos para las áreas de producción no varían tanto, sin embargo, existen variaciones y se manejan distintos incentivos, prestaciones u oportunidades dentro de las diferentes empresas, conviniendo a sus respectivas necesidades a los trabajadores. Es por esto que muchas veces no es conveniente contratar empleados que vienen de ganar sueldos significativamente más altos o con mejores prestaciones, ya que no se adaptarían a la retribución de la empresa.

**ESTUDIOS:** En diferentes ocasiones se contrató a personas con intenciones de estudiar en un corto plazo y estudiantes, esto sin tener conocimiento previo de la situación, precisamente por la falta de una entrevista previa que nos permitiera saberlo. Esto ocasionaba su renuncia al poco tiempo al no ser compatibles los horarios con su estudio, o en su defecto, renunciaban porque ya tenían que comenzar con su ciclo escolar.

**LUGAR DE RESIDENCIA:** Productora Clinimex Industrial S.A de C.V. provee el servicio de transporte a sus trabajadores, sin embargo, mantiene rutas definidas y bien planificadas a las cuales el trabajador se tiene que adaptar. Sin embargo, muchas de las personas a las que se contrataban, tenían lugares de residencia bastante fuera de



las rutas de transporte de personal, ocasionando que al no ver las facilidades para llegar a su trabajo, simplemente optaban por renunciar.

En la *ilustración 17*, se explican las situaciones por la cual los candidatos no superan el primer filtro, encontrándose situaciones que antes no se detectaban, como lo relacionado a las personas que estudian y que su horario no se ajusta o que próximamente y a corto plazo pretenden estudiar. Asimismo, se detectaron personas cuyo lugar de residencias no era contemplado por el transporte de personal, y por ende su traslado no iba a ser posible eficientemente. También se tuvo conocimiento de personas cuyos sueldos anteriores eran mucho más competitivos que los de Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. y por ende no eran opciones viables, ya que incluso algunos de ellos al ser retroalimentados, preferían retirarse.



*Ilustración 18: Entrevista previa por parte del estudiante al candidato*

## **12.2. Área de oportunidad detectada en la fase 5**

En esta fase se detecta que existe una variación en los tiempos que se le otorga a los diferentes candidatos, ya que a algunos de ellos se les otorga un poco más de tiempo para realizar las actividades, debido a que son menos hábiles o con menor destreza,



esto provoca que no sea certero el resultado final conforme al tiempo que por regla se les otorga. Al final dos personas pueden tener la misma calificación, sin embargo, una tuvo mayor tiempo para realizar la prueba que la otra, y este tipo de variabilidad es lo que se pretendió eliminar en la aplicación de la mejora.

### 12.2.1. Mejora aplicada en fase 5

Como ya se explicó en el apartado anterior, se detectó cierta variabilidad en los tiempos otorgados a los candidatos. La acción correctiva que se implementó fue el estandarizar los tiempos que se les otorgan a los candidatos para las pruebas. Siendo muy rigurosos al momento de realizarlas, otorgando equitativamente el mismo tiempo a cada uno de los postulantes. Así la calificación final, arrojó un resultado más congruente, respecto a las habilidades y destreza del candidato. Dejando la última palabra a los supervisores de área, si los candidatos son aptos o no para las actividades a realizar.

A continuación, se muestra una gráfica del tipo de prueba y tiempo otorgado para cada una de ellas:

TIPO DE PRUEBA	NO. DE VECES QUE SE REALIZA LA PRUEBA	TIEMPO OTORGADO PARA CADA PRUEBA
MANO DERECHA	3	30 segundos
MANO IZQUIERDA	3	30 segundos
AMBAS MANOS	3	30 segundos
ENSAMBLES	3	30 segundos
BLEKER	1	1.5 minutos

*Tabla 6: Tipos y tiempos de pruebas*

### 12.3. Área de oportunidad dentro de la fase 7

Dentro de esta fase, debido a que conlleva un tiempo extenso, se detectó que existían ciertos tiempos muertos por parte del reclutador. Tiempos que se pudieron aprovechar para realizar otra actividad que por lo general se dejaba para cuando el



proceso iba más adelantado, y ocasionaba retrasos. Esta actividad fue la de coordinación supervisores-Recursos Humanos, un punto a tratar dentro de lo que se pretendió mejorar en este proyecto. Cuando el candidato estaba listo para la prueba con el supervisor, muchas veces ni siquiera se tenía claro quién sería su supervisor. Se canalizaba prácticamente sobre la marcha a determinada área solicitada de personal.

### **12.3.1 Mejora dentro de la fase 7**

La mejora implementada, consistió en una mejor organización y comunicación con los supervisores de los departamentos de producción solicitantes de nuevos elementos para su plantilla. Desde los mencionados tiempos muertos, el practicante, se ponía en comunicación con los supervisores para saber con exactitud, el número de personas requeridas, así como para establecer un horario aproximado para la prueba operativa con el supervisor, evitando así retrasos por parte de este último, ya que al estar enterado, podía organizar mejor sus tiempos y asistir con puntualidad a la sala de capacitación en donde el candidato ya lo estaba esperando.

### **12.4. Área de oportunidad detectada en la fase 9**

Los cursos de inducción son imprescindibles dentro del proceso de reclutamiento. El candidato no puede seguir el proceso siguiente si no tiene en su haber, estos 3 cursos recibidos. Sin embargo, por cuestiones de trabajo, los presentadores no siempre están disponibles para impartir sus cursos correspondientes a la hora indicada. Esto implica importantes retrasos dentro del proceso de reclutamiento.

#### **12.4.1. Mejora dentro de la fase 9**

La solución encontrada para este inconveniente, fue la de tener más gente capacitada para impartir estos cursos. De esta manera, no se dependerá al 100% de solo tres personas, sino que se tendrán más opciones en caso de que se requiera, lo cual ayudará a optimizar el tiempo destinado para esta actividad, así como minimizar los tiempos muertos que se generaban. Las personas involucradas para la optimización de este proceso son:

-P. Agustín Fernández Coronado    -P. Irvin Villalobos



*Ilustración 19: Practicante impartiendo cursos de inducción*

## 12.5. Tiempos en el proceso de reclutamiento

A continuación se representa gráficamente el tiempo destinado aproximado para cada actividad, suponiendo que las personas en el proceso de reclutamiento son 4, que es el promedio general al día.

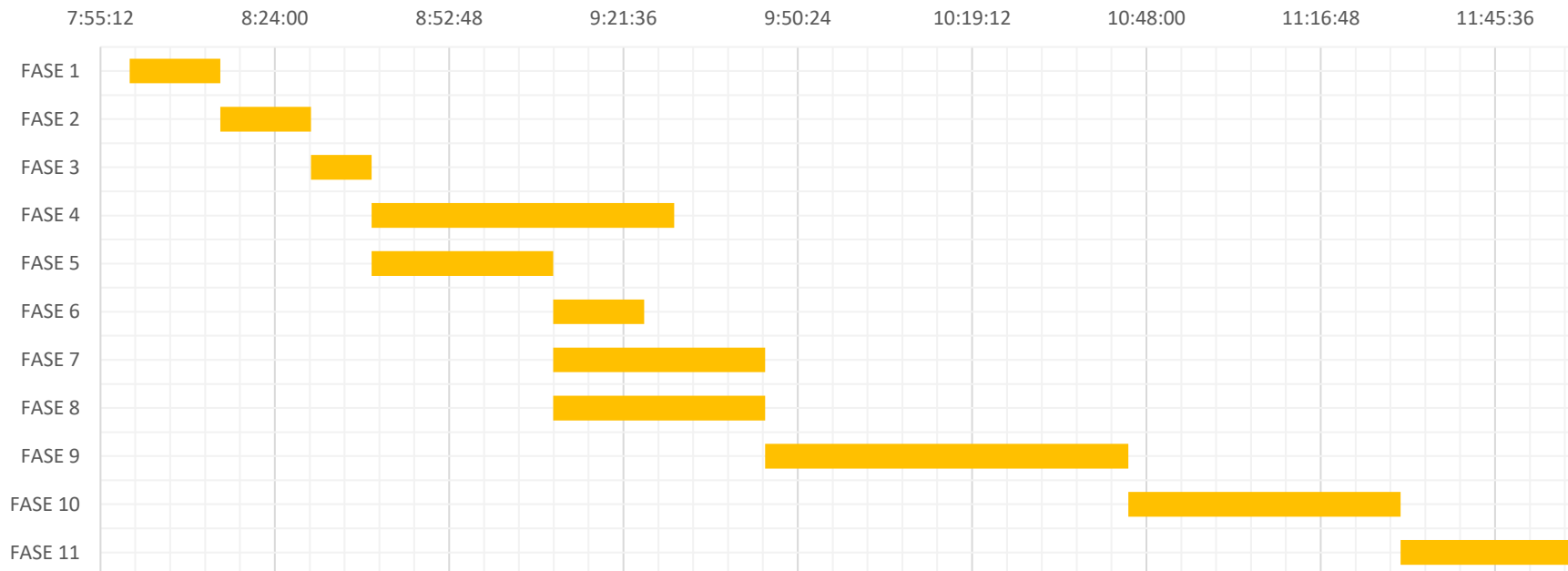
ACTIVIDAD	HORA DE INICIO	HORA DE TERMINO	DURACION
FASE 1	8:00:00	8:15:00	00:15:00
FASE 2	8:15:00	8:30:00	00:15:00
FASE 3	8:30:00	8:40:00	00:10:00
FASE 4	8:40:00	9:30:00	00:50:00
FASE 5	8:40:00	9:10:00	00:30:00
FASE 6	9:10:00	9:25:00	00:15:00
FASE 7	9:10:00	9:45:00	00:35:00
FASE 8	9:10:00	9:45:00	00:35:00
FASE 9	9:45:00	10:45:00	01:00:00
FASE 10	10:45:00	11:30:00	00:45:00
FASE 11	11:30:00	12:00:00	00:30:00
	0.33	0.50	

*Tabla 7: Tiempo requerido por prueba*





### DIAGRAMA DE GANTT PROCESO DE RECLUTAMIENTO



	FASE 11	FASE 10	FASE 9	FASE 8	FASE 7	FASE 6	FASE 5	FASE 4	FASE 3	FASE 2	FASE 1
HORA DE INICIO	11:30:00	10:45:00	9:45:00	9:10:00	9:10:00	9:10:00	8:40:00	8:40:00	8:30:00	8:15:00	8:00:00
DURACION	00:30:00	00:45:00	01:00:00	00:35:00	00:35:00	00:15:00	00:30:00	00:50:00	00:10:00	00:15:00	00:15:00

**Ilustración 20:** En la tabla se representan los tiempos destinados para cada actividad, así como la hora en la que son realizados. Por el diseño del diagrama, la gráfica que aparece en la parte inferior, se lee de derecha a izquierda

*Ilustración 20: Diagrama de Gantt*



Como se muestra en la gráfica anterior, el proceso de reclutamiento comienza a partir de las 8.00 am y termina hasta las 12:00 pm. Cabe mencionar que los tiempos no son exactamente iguales todos los días, aunque se trata de respetarlos siempre, existen distintas variables que ocasionan que no siempre sean los tiempos exactos, algunas de estas variables son:

- Número de personas solicitando trabajo.
- Personas con algún padecimiento de salud o de edad avanzada, que requieren una valoración médica durante más tiempo.
- Diferentes capacidades de los postulantes (capacidad de lectura, de entendimiento, de visión, entre otras).
- Tiempo con los supervisores.

### 12.5.1 Mejora de tiempos en el proceso de reclutamiento

En base a información otorgada por parte de personal de recursos humanos, se determina que se consiguió una reducción en el tiempo utilizado para el reclutamiento de personal sin disminuir la calidad del mismo, esto debido a la implementación de los siguientes puntos:

- ✚ Mejorar la estandarización dentro del proceso.
- ✚ Mayor organización por parte del personal involucrado.
- ✚ Mayor capacitación.

A continuación se muestra un cuadro comparativo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO	
PROCESO ANTERIOR	PROCESO ACTUAL
HORA DE INICIO: 8.00 AM	HORA DE INICIO: 8:00 AM
HORA FINAL: 12:45 PM	HORA FINAL: 12:00 PM

Tabla 8: Cuadro comparativo de proceso anterior y actual



La reducción de tiempo dentro del proceso de reclutamiento, conlleva a distintos beneficios para los departamentos involucrados, tanto para servicio médico, áreas de producción y principalmente para Recursos Humanos, departamento que gracias a la optimización de este proceso, tiene mayor tiempo para realizar otras actividades sin necesidad de afectar tanto la atención requerida para el reclutamiento. Asimismo, se evita que las personas salgan a comer tarde, evitando así algún malestar o incomodidad. A la postre también ayuda a que el personal esté antes en las áreas de producción con los supervisores, teniendo ellos un mayor tiempo para capacitarlos e incluso que la gente con experiencia, ya pueda estar produciendo dentro de las líneas.

## **12.6. Beneficio de implementar la base de datos**

La base de datos generada fue la última implementación creada dentro del proceso de reclutamiento. Los datos que aparecen en ella, se representan de manera práctica y entendible para tomar una decisión para futuras contrataciones. Es una herramienta que fue bien aceptada por el departamento de Recursos Humanos, se presentó la idea por parte del estudiante, al personal de staff de RRHH. El cual dio el visto bueno y está contemplada para ser una herramienta utilizada para el siguiente ciclo de reclutamiento en enero del 2021. La demanda crece y por ende la producción, es por eso que se requerirá tener un proceso fuerte y bien definido, además de contar con este tipo de nuevas herramientas para facilitarlos.

A continuación se presenta una matriz e identificación de riesgos de la situación en el departamento de recursos humanos y que ayudará a tener una mejor visión para saber los puntos más importantes a trabajar:



Ilustración 21:  
Matriz de  
identificación de  
riesgos y/o  
oportunidades

CLINI MEX			Proceso					CLINI MEX			Proceso						
RECURSOS HUMANOS			MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS / OPORTUNIDADES					RECURSOS HUMANOS			MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS / OPORTUNIDADES						
Tipo de Riesgo	IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN					ESTRATEGIA				REEVALUACIÓN				
	ITEM	RIESGOS	PROCESO/S ASOCIADO/S	SEVERIDAD	OCURRENCIA	DETECCIÓN	NPR	SIGNIFICANCIA	PLAN DE ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA COMPROMISO	EVIDENCIA DE EFECTIVIDAD	SEVERIDAD	OCURRENCIA	DETECCIÓN	NPR	SIGNIFICANCIA
DEBILIDADES (REAL)	1	STAFF DE RH NO CAPACITADO EN EL AREA	PRODUCCION	3	5	1	15	NO SIGNIFICATIVO	MANTENER EN CONSTANTE CAPACITACION AL PERSONAL ENCARGADO DEL AREA	RRHH	CONSTANTE, MENENTE	CONSTANCIAS	5	3	1	15	NO SIGNIFICATIVO
	2	FALTA DE COMUNICACIÓN EN ADMINISTRATIVOS Y COMPAÑEROS	TODOS	4	2	1	8	NO SIGNIFICATIVO	ESTABLECER UNA MEJOR COMUNICACIÓN O INTERACCION CON EL PERSONAL DEL AREA	DIRECCION GRAL.	PERMANENTE	CORREO ELECTRONICO/ TRIPTICOS	4	4	1	16	NO SIGNIFICATIVO
	3	FALTA DE MATERIAL PARA EL PROCESO DE CONTRATACION	RECURSOS HUMANOS	5	1	2	10	NO SIGNIFICATIVO	CONTAR CON EL EQUIPO DE TRABAJO NECESARIO Y/O TENER MATERIAL EXTRA HACIENDO REGITROS DE EL MATERIAL QUE SE UTILIZA APROXIMADAMENTE	RH	PERMANENTE	FORMATOS Y REGISTROS	5	1	1	5	NO SIGNIFICATIVO
	4	ACOMULACION DE TRABAJO REZAGADO	RECURSOS HUMANOS / FINANZAS	2	1	2	4	NO SIGNIFICATIVO	MANTENER EL TRABAJO AL DIA CON DIA MINORANDO EN UN 10 %	RH	PERMANENTE	REGISTROS	5	1	1	5	NO SIGNIFICATIVO
	5	INCUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA ANUAL	RECURSOS HUMANOS	2	1	1	2	NO SIGNIFICATIVO	APLICACION DE LOS CURSOS EN CUANTO A LAS FECHAS PROGRAMADAS	RH	PERMANENTE	REGISTROS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO
AMENAZAS (POTENCIAL)	1	ROTACION DEL PERSONAL	PRODUCCION / RECURSOS HUMANOS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO	FACILITAR AL PERSONAL LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA REALIZACION DE SUS TRABAJOS / MOTIVACION CONSTANTE	RH	CONSTANTEMENTE	REGISTROS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO
	2	CONTRATACION DEL PERSONAL	PRODUCCION /RECURSO HUMANOS	2	2	1	4	NO SIGNIFICATIVO	VERIFICACION DE EL PERSONAL (CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS ETC.)	RH	CONSTANTEMENTE	REGISTROS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO
	3	PUBLICIDAD DE OTRAS EMPRESAS CERCA DE LA PLANTA	DIRECCION GENERAL	1	1	1	1	NO SIGNIFICATIVO	INFORMAR AL PERSONAL DE LOS VENEFIOS Y SERVICIOS PRESTADOS EN LA EMPRESA	RH	PERMANENTE	FORMATOS Y REGISTROS	4	4	1	16	NO SIGNIFICATIVO
	4	PLANTILLA DE PRODUCCION INCOMPLETA	PRODUCCION / RECURSOS HUMANOS	3	5	1	15	NO SIGNIFICATIVO	ACTUALIZACION CONSTANTE DEL PERSONAL CONTRATADO Y LIMITE DE PERSONAS A CONTRATAR	RH/ PRODUCCION	CONSTANTEMENTE	FORMATOS Y REGISTROS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO
Tipo de Oportunidad	IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN					ESTRATEGIA				REEVALUACIÓN				
	ITEM	OPORTUNIDAD	PROCESO/S ASOCIADO/S	BENEFICIO	OCURRENCIA	DETECCIÓN	NPO	SIGNIFICANCIA	PROYECTO DE MEJORA	RESPONSABLE	FECHA COMPROMISO	EVIDENCIA DE EFECTIVIDAD	BENEFICIO	OCURRENCIA	DETECCIÓN	NPO	SIGNIFICANCIA
OPORTUNIDADES (POTENCIAL)	1	ADAPTACION A LOS CAMBIOS EN CUANTO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO	RECURSOS HUMANOS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO	VERIFICACION DIARIA SOBRE LAS ACTUALIZACIONES Y/O CAMBIOS QUE SERGEN	RH	CONSTANTE, MENENTE	REGISTROS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO
	2	INCREMENTACION DE HABILIDADES EN CUANTO A TEMAS DE EL AREA	RECURSOS HUMANOS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO	DOMINIO DEL TEMA Y FORMAS DE MANEJO EFICIENTEMENTE	RH	CONSTANTE, MENENTE	FORMATOS Y REGISTROS	5	4	1	20	NO SIGNIFICATIVO

DEFINICIONES:	SEVERIDAD / BENEFICIO	OCURRENCIA	DETECCION
	1 Incidente administrativo, IMPACTO INTERNO MENOR	1 Muy poco frecuente. (SEMESTRAL, EN CADA PROYECTO O, EN CADA ACTIVIDAD)	1 Se detecta de forma inmediata
	2 Leve impacto, IMPACTO INTERNO	2 Poco frecuente. (MENSUAL, EN CADA PROYECTO O, EN CADA ACTIVIDAD)	2 Se detecta durante el proceso, proyecto o servicio
	3 Bajo impacto. IMPACTO INTERNO, A OTRAS AREAS	3 Frecuente. (QUINCENAL, EN CADA PROYECTO O, EN CADA ACTIVIDAD)	3 Se detecta al termino del proceso, proyecto o servicio
	4 Impacto moderado. PODRÍA IMPACTAR AL CLIENTE	4 Muy Frecuente. (SEMANAL, EN CADA PROYECTO O, EN CADA ACTIVIDAD)	4 Se detecta por el cliente a la entrega del producto, servicio o equipo
	5 Alto impacto. IMPACTO DIRECTO EN EL SERVICIO INTEGRAL AL USUARIO	5 Extremadamente frecuente. (DIARIO, EN CADA PROYECTO O, EN CADA ACTIVIDAD)	5 Se detecta por el cliente una vez que está en uso el producto, servicio, o equipo

DETECCION: Es la probabilidad de que incida si es fácil o no detectar el riesgo en las condiciones existentes. Al establecer la detección se debe considerar los estándares de control establecidos en Impromed.



## 12.7. Rotación de personal

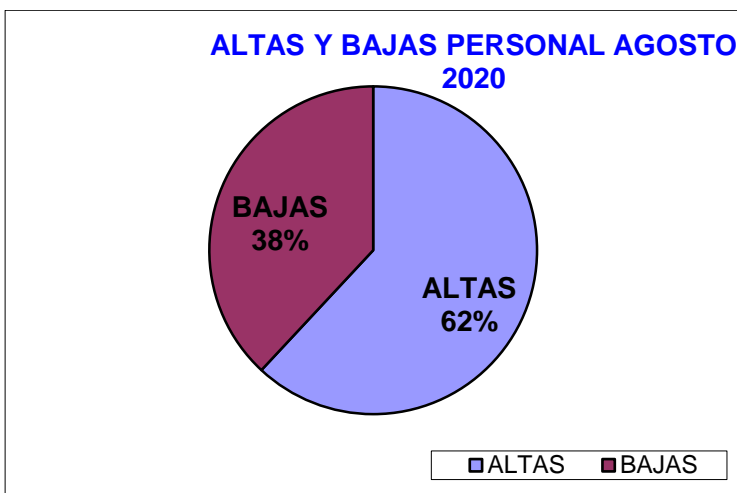
Como ya se mencionó antes, la rotación de personal es un tema que aqueja a la mayoría de las empresas, Productora Clinimex Industrial S.A de C.V. no es la excepción, a continuación se muestra una representación de las bajas en los últimos meses:

### 12.7.1. Mes de agosto

TOTAL GENERAL	
<b>ALTAS</b>	<b>140</b>
<b>BAJAS</b>	<b>86</b>

TOTAL GENERAL	
RESCISIÓN DE CONTRATO / TÉRMINO DE CONTRATO	0
SEPARACIÓN VOLUNTARIA	2
ABANDONO DE TRABAJO	84
DEFUNCIÓN	0
	<b>86</b>

AGOSTO



*Ilustración 22: Rotación de personal del mes de agosto*

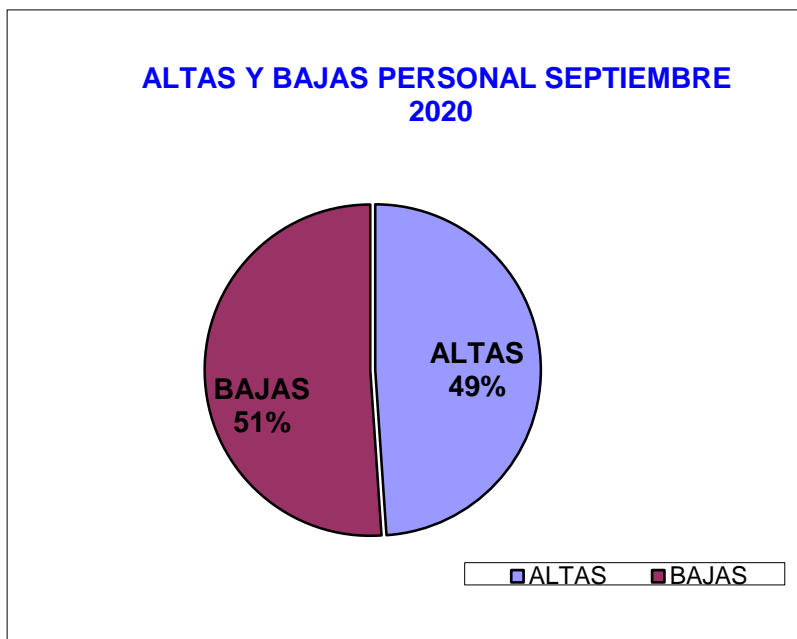


### 12.7.2. Mes de septiembre

TOTAL GENERAL	
<b>ALTAS</b>	<b>113</b>
<b>BAJAS</b>	<b>118</b>

TOTAL GENERAL	
RESCISIÓN DE CONTRATO / TÉRMINO DE CONTRATO	8
SEPARACIÓN VOLUNTARIA	3
ABANDONO DE TRABAJO	107
DEFUNCIÓN	0
	<b>118</b>

SEPT.



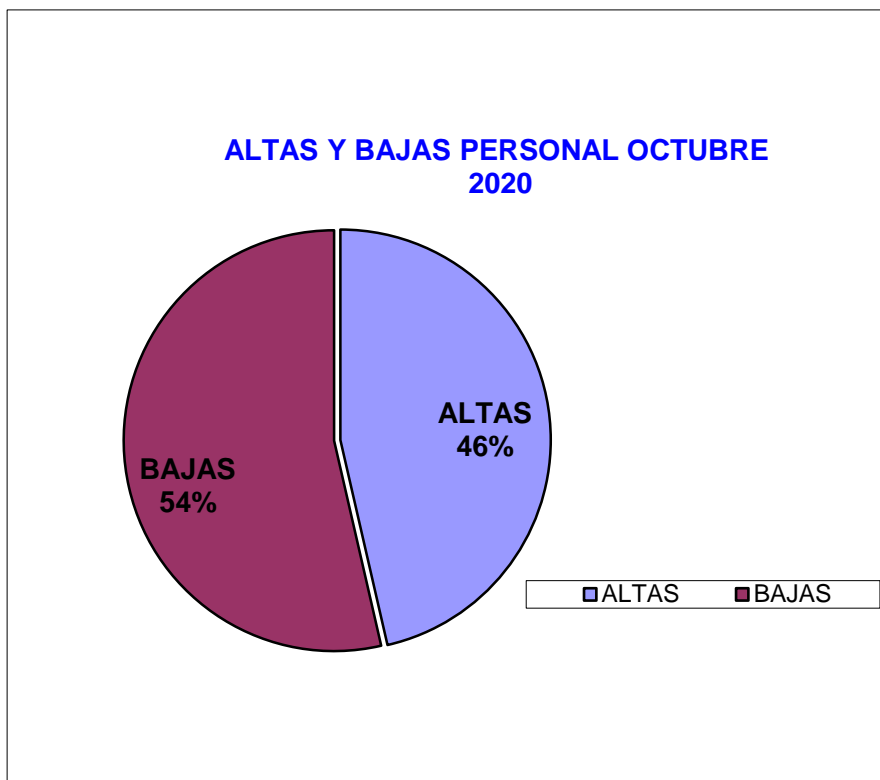
*Ilustración 23: Rotación de personal del mes de septiembre*



### 12.7.3. Mes de octubre

TOTAL GENERAL	
<b>ALTAS</b>	<b>71</b>
<b>BAJAS</b>	<b>82</b>

TOTAL GENERAL	
RESCISIÓN DE CONTRATO / TÉRMINO DE CONTRATO	0
SEPARACIÓN VOLUNTARIA	12
ABANDONO DE TRABAJO	70
DEFUNCIÓN	0
	<b>82</b>



OCTUBRE

Ilustración 24: Rotación de personal mes de octubre



Como se puede demostrar en los gráficos anteriores, la rotación de personal dentro de la empresa, es un problema en el cual se tiene que seguir trabajando. Esperando que las mejoras aplicadas continúen funcionando como aliciente para reducir este porcentaje de bajas para el siguiente año. Cabe mencionar que para la fecha de entrega de este proyecto, aún no se contaba con la información del mes de noviembre. Así mismo, las contrataciones se reanudarán para enero del próximo año, por lo que gracias a estas nuevas implementaciones, se pretende conseguir mejores resultados en comparación con el año en curso.





TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES



## Capítulo 6: Conclusiones

### **13. CONCLUSIONES DEL PROYECTO**

El proceso de contratación de personal dentro de las empresas, se ha vuelto un factor cada vez más importante, ya que gracias a éste, la organización tendrá el capital humano con el cual contará para alcanzar sus objetivos. A lo largo de este proyecto, se adentró al lector a como se lleva a cabo todo el proceso de contratación de un trabajador para el área de producción dentro de la empresa Productora Clinimex Industrial S.A. de C.V. así como las mejoras que se implementaron. Se plantearon varios objetivos al inicio del mismo, los cuales, en base a trabajo y dedicación, se lograron implementar dentro del proceso para hacerlo más óptimo y eficiente. Se comenzó con la necesidad de mejorar los filtros iniciales dentro del proceso, para mejorar la selección de personal, ayudando así a encontrar un perfil que se adecuara más con las necesidades de la empresa y sus objetivos. Posteriormente se desarrollaron algunas mejoras, las cuales al ser implementadas, ayudaron a reducir los tiempos en el proceso de reclutamiento, que a la postre beneficiarían a los distintos departamentos involucrados en dicha actividad. Cabe mencionar que las prácticas de mejora, se planean seguir utilizando para las futuras contrataciones, para así tratar de mitigar el ingreso de personas que no cubran el perfil que se busca, así como para mantener un proceso de reclutamiento esbelto y organizado. Y como beneficio extra, gracias a los pasos anteriores, conseguir una reducción en el impacto que ocasiona la rotación de personal a la empresa.

Es complejo determinar el impacto generado por las mejoras, en la rotación de personal, ya que existe una cantidad interminable de variables, sin embargo se considera que tales implementaciones, resultaron en una optimización general del proceso y las cuales continuarán retribuyendo en beneficios para la empresa.

En algunas de las decisiones tomadas a lo largo del proyecto, se tomó en cuenta la opinión de los departamentos de gerencia, ingeniería de producción y supervisores, ya que son áreas totalmente involucradas en la gestión del mismo.



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS



## Capítulo 7: Competencias desarrolladas

### 14. COMPETENCIAS DESARROLLADAS Y/O APLICADAS

1. **Comunicación oral y escrita.** Desarrollé mi comunicación oral y escrita, esto gracias al trato directo en todo momento con el personal a contratar por la empresa.
2. **Administración.** Aprendí a administrar documentos importantes y delicados, actuando siempre responsablemente y con un gran profesionalismo.
3. **Resolución de conflictos:** Por su naturaleza, el departamento de Recursos Humanos se involucra en los conflictos entre empleados, sea de la índole que sea, por lo que tuve la oportunidad de ayudar a resolverlos de una manera profesional y aprender de esto.
4. **Innovación.** Desarrollé mi capacidad de innovación, al implementar diversas mejoras dentro del proceso de reclutamiento de la empresa.
5. **Liderazgo.** Debido a las actividades otorgadas en el departamento, desarrollé mi habilidad de liderazgo, al tener la facultad de tomar decisiones importantes durante el proceso.
6. **Organización.** Aprendí a organizar mejor mis tiempos y el de los demás, para llevar a cabo una mejor gestión de las actividades durante el día.
7. **Recursos Humanos.** Trabajé de lleno en el departamento de Recursos Humanos, involucrándome de lleno en prácticamente todas sus actividades. Conociendo como se maneja la administración del mismo y los principales documentos que maneja tales como: Finiquitos, contratos, incapacidades, formatos, así como bases de datos, sistemas y aplicaciones.
8. **Oratoria.** Desarrollé esta habilidad gracias a que una de las funciones que desempeñé, fue la de impartir los cursos de inducción a los nuevos integrantes.
9. **Conocimiento de políticas, normas y seguridad e higiene.** Aprendí distintas normas más a fondo, como la norma ISO 9001-2015, así como seguridad e higiene, políticas, aviso de privacidad, etc.
10. **Apoyo en departamento de nóminas, seguridad e higiene y calidad.** Estos departamentos al estar involucrados con Recursos Humanos, me otorgaron la posibilidad de trabajar con ellos en distintas actividades, aprendiendo de cada una de ellas.



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN



## Capítulo 8: Fuentes de información

### 15. FUENTES DE INFORMACION

(BlogSpot). (17 de 05 de 2018). *BlogSpot*. Recuperado el 26 de 11 de 2020, de <http://reportepracticafinal608.blogspot.com/2018/05/2-marco-teorico-entrevista.html>

*blogspot*. (17 de mayo de 2018). Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de <http://reportepracticafinal608.blogspot.com/2018/05/2-marco-teorico-reclutamiento.html>

Dupont. (s.f.). *Dupont.mx*. Recuperado el 25 de 11 de 2020, de <https://www.dupont.mx/products/dupont-tyvek-400-ty127s.html>

Fernandez, R. M. (2001-2002). *sld.cu/galerias*. Recuperado el 26 de 11 de 2020, de <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/tesisray.pdf>

Montero, D. B. (mayo de 2017). <https://dspace.itcolima.edu.mx/>. Recuperado el 26 de 11 de 2020, de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/851/DAVID%20VADILLO%20MONTERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Morales, J. R. (22 de mayo de 2011). *redires.net*. Recuperado el 26 de 11 de 2020, de [https://www.redires.net/?q=node/1419#:~:text=Las%20habilidades%20relacionales%20de%20comunicaci%C3%B3n%20son%20aquellas%20competencias%20profesionales%20y,la%20otra%20persona%20\(empat%C3%ADa\).](https://www.redires.net/?q=node/1419#:~:text=Las%20habilidades%20relacionales%20de%20comunicaci%C3%B3n%20son%20aquellas%20competencias%20profesionales%20y,la%20otra%20persona%20(empat%C3%ADa).)

sites.google. (s.f.). *sites.google*. Recuperado el 27 de 11 de 2020, de <https://sites.google.com/site/rotaciondepersonalysusefectos/antecedentes>

Zuñiga, M. G. (Abril de 2010). *Acacia.org.mx*. Recuperado el 27 de 11 de 2020, de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C12P29C.pdf>



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**

# CAPÍTULO 9: ANEXOS



## Capítulo 9: Anexos

### 16. ANEXOS

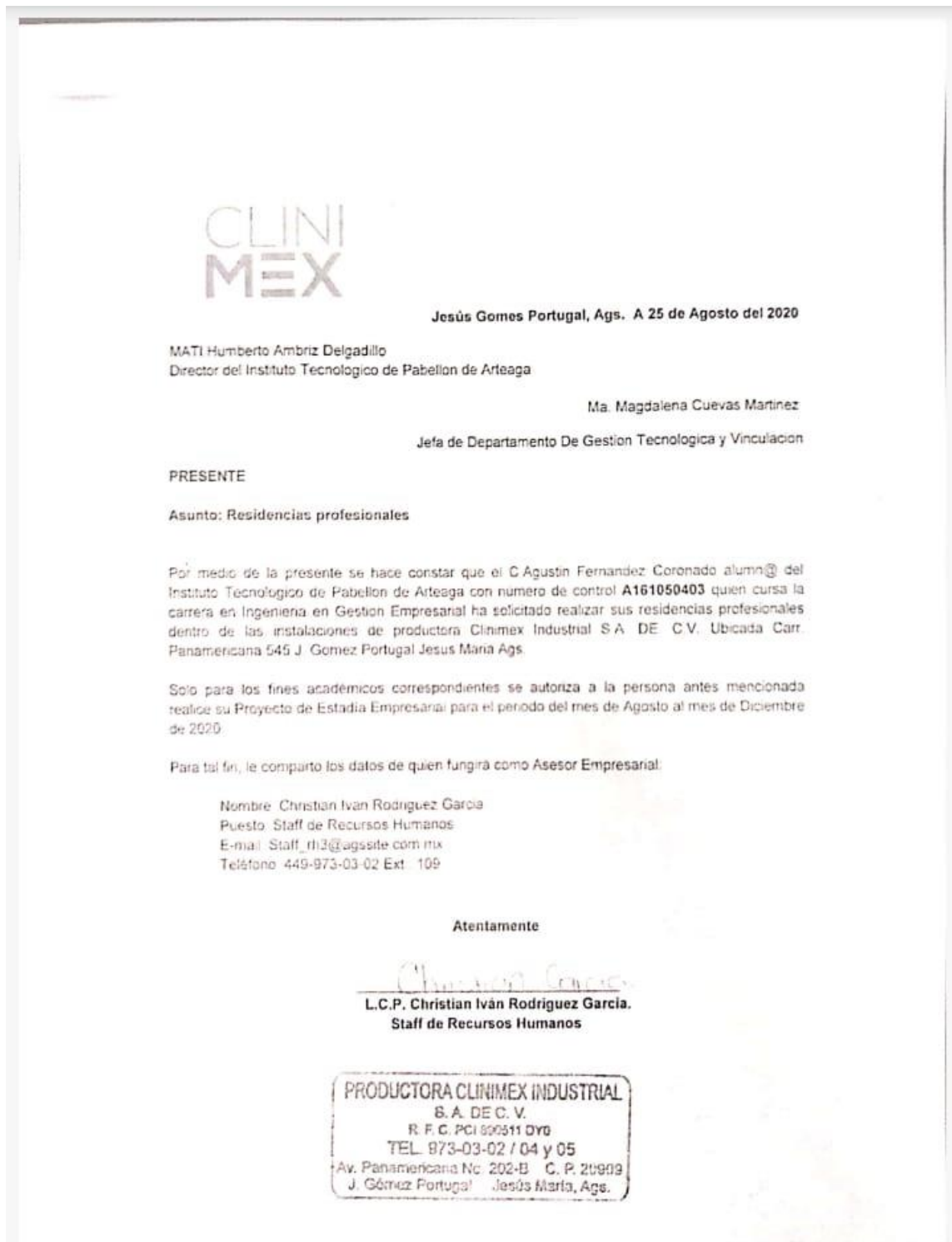


Ilustración: Carta de aceptación de residencias profesionales





**CLINIMEX**  
Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V.

**DE SELECCIÓN DE PERSONAL**  
**DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

EXAMEN DE LA VISTA: COORDINACIÓN VISO - MOTORA

RC-RH.14	
Revisión :03	
Fecha de revisión: 17.Oct.2018	
Responsable: Staff de Recursos Humanos	
Retener por: 6 meses	

	PUNTOS
--	--------

	40 PUNTOS O MAS: BUENA 35 - 39 PUNTOS: REGULAR
--	---

	SI	NO
USA ANTEOJOS		
PROBABLE NECESIDAD DE ANTEOJOS		

HABILIDAD MANUAL TABLA DE PERNOS	1a VEZ	2a VEZ	3a VEZ	SUMA	% ACTIVIDAD
MANO DERECHA					
MANO IZQUIERDA					
AMBAS MANOS					
ENSAMBLES					

% ACTIVIDAD PROMEDIO
----------------------

Ilustración: Formato de selección de personal en base a pruebas realizadas



**CLINI MEX** Productora Clinimex Industrial, S.A. DE C.V.  
**PRUEBAS DE COORDINACIÓN**  
**VISO - MOTORAS**

RC-RH.15
Revisión: 03
Fecha de revisión: 17.Oct.2018
Responsable: Staff de Recursos Humanos
Retener por: 6 meses

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

SIMBOLOS DE DIGITOS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
=	⊥	⊔	L	U	O	^	X	=	

PUNTAJE

**MUESTRA**

2	1	3	7	2	4	8	1	5	4	2	1	3	2	1	4	2	3	5	2	3	1	4	6	3
1	5	4	2	7	6	3	5	7	2	8	5	4	6	3	7	2	8	1	9	5	8	4	7	3
9	2	8	1	7	9	4	6	8	5	9	7	1	8	5	2	9	4	8	6	3	7	9	8	6

Ilustración: Formato para la segunda prueba realizada a los postulantes



CLINI MEX

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V.

PRUEBA DE HABILIDAD MANUAL

DA-RH.01

Revisión: 01

Fecha de Revisión: 05-Enero-2015

Responsable: Staff de Recursos Humanos

CALIFICACIÓN				%
MANO DERECHA	MANO IZQUIERDA	AMBAS MANOS	ENSAMBLES	ACTIVIDAD
				100
68	65	116	170	97
66	63	113	165	95
65	62	110	162	93
63	60	108	158	90
61	58	104	155	87
59	57	101	150	85
57	55	99	145	83
56	54	96	141	80
54	52	93	136	77
52	50	89	131	75
51	49	87	128	73
50	47	85	124	70
48	46	81	119	67
46	44	78	114	65
44	42	75	111	63
43	41	73	107	60
41	39	70	102	57
39	37	66	97	55
37	36	64	94	53
36	34	61	90	50
34	33	58	85	47
32	31	55	80	45
31	29	52	77	43
29	28	50	73	40
37	26	46	68	37
25	24	43	63	35
24	23	41	60	33
22	21	38	56	33
20	20	35	51	30

Ilustración: gráfico de ponderaciones para evaluación de pruebas de habilidad



CLINI  
MEX

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V.

Hoja de Selección de Personal  
Con base a prueba de conocimientos evaluada por el Supervisor

RC-RH.23

Revisión: 02

Fecha de revisión: 17 Oct 2018

Responsable: Staff de Recursos Humanos

Retener por: 6 meses

NOMBRE SUPERVISOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

SE INGRESA PARA HACER PRUEBA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD AL SR (A):

\_\_\_\_\_

SI TIENE HABILIDAD		
PRUEBA DE MAQUINA		PORCENTAJE
PRUEBA MANUAL		PORCENTAJE

ESTOY DE ACUERDO CON LA CONTRATACION DE DICHO TRABAJADOR PARA QUE SE ASIGNE A MI ÁREA DE TRABAJO, YA QUE SE LE REALIZÓ LA PRUEBA REQUERIDA PARA EL PUESTO.

CUALQUIER CAMBIO DE AREA, DEPARTAMENTO O CAMBIO DE SUPERVISOR SE AVISARÁ DE INMEDIATO A RECURSOS HUMANOS.

ATENTAMENTE

SUPERVISOR \_\_\_\_\_

Ilustración: Formato a llenar por parte del supervisor que realiza la prueba



CLINI  
MEX

Productora Clinimex Industrial, S.A. de C.V.

## CATÁLOGO DE FIRMAS

FECHA \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

FIRMA

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA

\_\_\_\_\_

RÚBRICA

RC-RH.28

Revisión:	00
Fecha de Revisión:	07.Enero.2020
Responsable:	Staff de Recursos Humanos
Retener por:	1 año

Ilustración: catálogo de firma



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**TEC**



PRODUCTORA CLINIMEX INDUSTRIAL S.A. de C.V.