

86
Leg.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDICE DE ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE DIVERSIONES (REINO AVENTURA)

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MANUEL	MORENO	GONZALEZ
FRANCISCO	TORRES	FRANCO
HUMBERTO	VALENCIA	ZAMORA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. EN PSIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

MEXICO, D. F.

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INTRODUCCION

CAPITULO I

ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

Antecedentes históricos -----	3
Principales corrientes y escuelas administrativas -----	7
La administración en México -----	9

CAPITULO II

RECURSOS HUMANOS

Fundamentos y desafíos -----	15
Preparación y selección -----	17
Desarrollo y evaluación -----	19
Rendimiento, remuneración y protección -----	22
Relaciones entre los trabajadores y la Dirección -----	25
La Dirección de Personal en perspectiva -----	27

CAPITULO III

SISTEMAS Y TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Análisis de puestos -----	29
Reclutamiento de personal -----	31
Selección de personal -----	33
Inducción y contratación -----	39
Capacitación y adiestramiento -----	43
Rotación de personal -----	47

CAPITULO IV

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Historia y estructura de la empresa -----	48
Estructura Organizacional -----	54

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Objetivos e hipótesis de la investigación -----	57
Determinación del universo del campo de investigación -	60
Instrumentos de investigación -----	62
Metodología de la investigación -----	73
Análisis general -----	76
Conclusiones -----	94
BIBLIOGRAFIA -----	99

INTRODUCCION

En las empresas y organizaciones el ser humano es una parte fundamental en su formación y funcionamiento. A través del tiempo estas han ido creciendo tanto en número como en tamaño y complejidad.

Se han diversificado sus objetivos y campos de acción, dando lugar a la creación de puestos específicos que requieren de un personal específico.

Para cubrir dichos puestos, se debe recurrir a un buen sistema de recursos humanos que cuente con un adecuado procedimiento de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal, así como de una capacitación y adiestramiento adecuados a cada puesto.

Al lograrse un equilibrio entre los puestos y el personal en una empresa u organización, la consecución de sus objetivos y fines será más fácil y los riesgos de un fracaso se verán notablemente reducidos.

Ahora bien, las empresas y organizaciones dedicadas a los parques de diversiones en México son contadas, pero mucho dependen para su buen funcionamiento del personal que en ellos laboran.

En el presente trabajo expondremos conceptos sobre administración y recursos humanos, así como una investigación realizada en un parque de diversiones (Reino Aventura), enfocando nuestro estudio en el área de recursos humanos, analizando específicamente sus procedimientos de reclutamiento, selección, e inducción de personal.

En la parte correspondiente de la investigación se señalan las conclusiones y algunas consideraciones que han empezado a ser de gran ayuda a la empresa objeto de este estudio, - para lograr sus fines y objetivos.

CAPITULO I

ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

Consideramos que, para el buen cumplimiento de los objetivos de nuestra investigación, se debe tener una clara idea y conocimiento de la administración; para ésto, empezaremos por mencionar sus orígenes históricos.

ANTECEDENTES HISTORICOS

La administración, tal como la encontramos hoy, es el resultado de la contribución acumulada de numerosos precursores, algunos filósofos, economistas, empresarios y estadistas que a través de los tiempos fueron, dentro de su campo de actividad, desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

La administración desde sus inicios hasta el principio del siglo XX se ha desarrollado lentamente, pero a partir de este punto ha pasado por fases de desarrollo e innovación.

Actualmente la mayoría de los países desarrollados se basan en una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales son confiadas a éstas, que son administradas por directivos propios para lograr mayor eficiencia.

Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas (artesanos independientes, pequeñas escuelas, profesionales autónomos y negociantes en pequeño).

La historia de las organizaciones y de su administración ocurre desde hace muy poco tiempo, teniendo esta influencia de diversas tendencias:

1. Influencia de los filósofos

Ha sido grande la influencia que la administración ha recibido de la filosofía. Desde los tiempos de la antigüedad, - Heimann; así como Koontz y O'Donnell, se refieren al filósofo griego Sócrates quien expone a la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Se debe también a Platón y Aristóteles, que dieron bases sobre formas de gobierno y administración pública. Pero realmente el mayor exponente de la época fue el filósofo, matemático y físico francés René Descartes, considerado el fundador de la filosofía moderna, creador de las coordenadas cartesianas e impulsor de la matemática y geometría de la época. Una de sus principales obras es El discurso del método.

2. Influencia de la organización de la Iglesia Católica

La iglesia está compuesta de una organización jerárquica simple y eficiente, su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el comando de una cabeza ejecutiva, el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada de forma mediata por una autoridad divina superior. La estructura de la organización eclesiástica, sirvió de modelo para muchas organizaciones que ávidas de experiencias afortunadas, pasaron a incorporar una infinidad de principios y de normas administrativas.

3. Influencia de la organización militar

La organización militar ha influido de gran manera en el -

desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo.

La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad. El principio de la unidad de comando es el centro de las organizaciones militares de aquellas épocas.

La escala jerárquica es un caso típico de la organización militar utilizada en otras organizaciones.

Al irse ampliando los campos de batalla así como las tácticas militares, se hizo necesario la ampliación de estos principios, así como la creación de unos nuevos.

Algunas de las contribuciones que también podemos mencionar son: El Estado Mayor, y uno muy importante que es el principio de dirección, en el cual todo soldado debe saber lo que se espera de él y lo que él debe realizar.

4. Influencia de la Revolución Industrial

Entre los años de 1760 y 1830 se suscitaron una serie de acontecimientos que dieron pauta a un cambio, dicho cambio se empezó a desarrollar en Inglaterra y posteriormente en Alemania, Francia, Estados Unidos y otros países de Europa Occidental.

En esta época se marca el cambio paulatino y progresivo de la fuerza muscular por la fuerza de la máquina en el trabajo; también, hubo cambios de importancia social, económica, intelectual-técnica y política.

Dividiremos el inicio y auge de la Revolución Industrial en dos fases:

- a) Innovaciones técnicas.
- b) Innovaciones financieras.

Innovaciones técnicas:

Mencionaremos algunas de las más importantes innovaciones técnicas que dieron pauta a la Revolución Industrial.

- Invención de la máquina de vapor por James Watt, y su posterior aplicación a la producción.
- Los primeros altos hornos por Darvy.
- La máquina de hilar de Paul.
- El gran éxito de las máquinas hiladoras bautizadas como Jenny Hilanderz de Hargreaves.
- Los cilindros rotatorios para estampado, de Thomas Bell.

Innovaciones financieras:

En esta época, se difunden las prácticas mercantiles del crédito, intereses moratorios, descuentos por pronto pago, la práctica del descuento de documentos, también aparecen el uso de los servicios de los sistemas bancarios, como son el ahorro bancario, uso de seguros y el desarrollo de las bolsas de valores.

5. Influencia de los economistas liberales

Entre los economistas liberales se encuentra James Mill - con su libro Elementos de economía política. Adam Smith, creador de la escuela clásica de economía; así como otros tantos que con sus ideas y aportaciones contribuyeron de una manera o de otra al desarrollo de las corrientes administrativas.

PRINCIPALES CORRIENTES Y ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

1. Enfoque clásico de la administración

Podemos decir que los constituyentes de las bases de la teoría clásica son los ingenieros Frederick Winslow Taylor, americano y Henry Fayol, europeo.

La teoría clásica de la administración es generada por las consecuencias de la revolución industrial, las cuales se pueden resumir en los siguientes hechos genéricos:

- a) El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- b) La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

La administración científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), es considerado el fundador de la administración científica. La obra más importante de este autor se encuentra realizada en su libro Principio de la administración científica. Aportaciones de mayor importancia:

- a) Selección y capacitación de trabajadores.
- b) Salarios incentivos.
- c) Organización funcional.

Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol es el iniciador de la estructuración del estudio de la administración. Aportaciones de mayor importancia:

- a) Definición de áreas funcionales.
- b) Primer modelo de proceso administrativo.
- c) Definición de administración.
- d) Principios de la administración.
- e) Definición del perfil del administrador.

2. Escuela del humano relacionismo

La importancia de esta escuela se basa en el descubrimiento de la participación del ser humano y la influencia que éste tiene en el desarrollo de la organización, también analiza la formación de los grupos informales. Principales aportaciones:

- a) La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo, como herramientas para mejorar la situación del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar el clima de trabajo.
- c) Reconocimiento de que la actividad humana, dentro de la empresa, no se expresa de forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y con la organización.

3. Escuela estructuralista

Esta escuela realiza una síntesis de los conceptos expresados por Taylor y Mayo, y considera algunos elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones.

El estructuralismo se diferencia de las escuelas antes mencionadas por el análisis que realiza sobre las relaciones de la empresa con el sistema social que la rodea

4. Escuela neohumano relacionista

Esta escuela considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva.

Las principales aportaciones de esta escuela, neohumano relacionista, es la actualización de las diversas teorías de la empresa y la industria.

LA ADMINISTRACION EN MEXICO

En México se genera una "pequeña" Revolución Industrial a partir de los siguientes hechos:

- a) La expropiación petrolera.
- b) La llegada de intelectuales españoles refugiados.
- c) La Segunda Guerra Mundial, que provoca compras masivas de alimentos.

Estos acontecimientos aceleran el desarrollo de la Ciudad de México y Monterrey.

Primeras escuelas de administración en México:

- a) En Monterrey, en el año de 1943, bajo el nombre de "Administración de Negocios", en el I.T.M.
- b) En el Instituto Tecnológico de México, en 1947.
- c) En la U.N.A.M., en 1957.

Principales representantes de la administración en México.

Agustín Reyes Ponce

Reyes Ponce define de la siguiente manera a la administración: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Las características de la administración que nos da Agustín Reyes Ponce son las siguientes:

- a) Su universalidad.
- b) Su especificidad.
- c) Su unidad temporal.
- d) Su unidad jerárquica.

Su enfoque en el proceso administrativo consiste en:

1. Etapa mecánica:

- a) Previsión.
- b) Planeación.
- c) Organización.

2. Etapa dinámica:

- a) Integración.
- b) Dirección.
- c) Control.

Para tener una idea más clara sobre la constitución del proceso administrativo del maestro Agustín Reyes Ponce, haremos un breve análisis de las fases que lo componen.

1. Etapa mecánica:

- a) Previsión: Implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. En esta fase se debe realizar la fijación de objetivos, investigar factores y coordinar medios en diversos cursos alternativos de acción.
- b) Planeación: Consiste en fijar un curso concreto de acción. Se establecen los principios que habrían de orientarlo, su secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y de números necesarios para la realización de los mismos.

c) Organización: Se puede definir como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de un organismo social, para el logro de una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Se señalan los siguientes principios en que se sustenta la organización:

1. Principio de la especialización.
2. Principio de la unidad de mando.
3. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad.
4. Principio del equilibrio dirección-control.

2. Etapa dinámica:

a) Integración: En la integración se obtienen y articulan los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

b) Dirección: En esta fase se realiza, de manera efectiva, todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, en base a decisiones tomadas directamente o delegando autoridad.

Podemos mencionar cuatro subfases:

- 1) Delegación de autoridad.
- 2) Ejecución de dicha autoridad.
- 3) Establecimiento de canales de comunicación.
- 4) Supervisión del ejercicio de la autoridad.

Principios de la dirección:

- 1) Principio de coordinación de intereses.
- 2) Principio de impersonalidad de mando.

c) Control: Es la comparación y medición de los resultados actuales y pasados con los esperados con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

Subfases:

- 1) Establecimiento de medios de control.
- 2) La operación de recolección de datos.
- 3) Interpretación y valoración de resultados.
- 4) La utilización de los resultados para efectuar las correlaciones necesarias.

Principios:

- 1) Principio de carácter medial del control.
- 2) Principio de excepción.

Fernández Arena

Fernández Arena fue director de la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Este autor ha influido en México porque sus obras se difundieron fundamentalmente en la época en que asumió el cargo de director, y actualmente continúan utilizándose.

Su concepto de administración es el siguiente:

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Fernández Arena rompe con el esquema modular del proceso administrativo, al que divide en tres partes:

- 1) Planeación.
- 2) Implementación.
- 3) Control.

Breve análisis del proceso administrativo:

Planeación: Incluye una panorámica de la técnica de la ruta crítica y una relación de diversos tipos de políticas.

Fases asignadas a la planeación:

- a) Investigación.
- b) Bocetos.
- c) Innovación.

Implementación: Esta etapa es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta, así como los diferentes tipos de autoridad, filosofías gerenciales y demás temas de dirección.

Subfases:

- a) Decisión.
- b) Motivación.
- c) Comunicación.

Control: Fernández Arena redondea su proceso administrativo por medio del control, como carácter evaluador y retroalimentador de su modelo.

Subfases:

- a) Revisión de resultados.
- b) Determinación de diferencias.
- c) Análisis de diferencias.
- d) Corrección.

AREAS FUNCIONALES

En los puntos anteriores hemos resumido los antecedentes de la administración, así como sus escuelas y corrientes administrativas.

También se mencionó a dos de los principales maestros de la administración en México y sus aportaciones en cuanto al proceso administrativo, pero una empresa debe contar con una división de sus actividades principales.

Esta división se definirá en áreas funcionales, las cuales agruparán las actividades básicas que requiera una empresa para su funcionamiento y desarrollo. Estas áreas son:

- 1) Producción.
- 2) Finanzas o contabilidad
- 3) Mercadotecnia.
- 4) Recursos humanos.

Apoyándonos en los conceptos expuestos en este capítulo y tomándolos como marco histórico y teórico, nos enfocaremos al estudio de una de las áreas funcionales que es objeto de nuestro estudio, que es el área de recursos humanos.

CAPITULO II

RECURSOS HUMANOS

Como se pudo observar en el capítulo anterior, la administración cuenta con diferentes herramientas y áreas para su aplicación.

En el presente capítulo nos enfocaremos al área de recursos humanos, por ser el área funcional que servirá como marco teórico en nuestro estudio.

El sistema de recursos humanos consta de diversas actividades dependientes unas de otras, las cuales no se llevan a cabo en forma aislada. Por lo tanto, podemos decir que una actividad afecta directamente a otra tomando en cuenta este concepto. Para lograr la correcta realización de los objetivos fijados en nuestro estudio, nos basaremos en el modelo de William B. Werther Jr. y Keith Davis, por considerarlo novedoso y actualizado. Dicho modelo se desarrolla de la siguiente manera:

1. Fundamentos y desafíos.
2. Preparación y selección.
3. Desarrollo y evaluación.
4. Rendimiento, remuneraciones y protección.
5. Relaciones entre los trabajadores y la dirección.
6. Dirección de personal en perspectiva.

FUNDAMENTOS Y DESAFIOS

a) Desafíos de la "Dirección de Personal".

Su principal desafío es lograr la máxima eficiencia de las organizaciones, así como mejorar las contribuciones de los

recursos humanos hacia las organizaciones.

Para cumplir con estos objetivos, la Dirección de Personal realiza la obtención, desarrollo, aprovechamiento, evaluación, mantenimiento y retención de un grupo de trabajadores - eficientes.

La Dirección de Personal se basa en varias actividades - que son responsabilidad de los gerentes, pero muchas se delegan a un departamento de personal. El tamaño de éste depende de los requerimientos de la organización. Podemos resumir que la información producida por los especialistas en personal, - ayude a la organización a alcanzar sus objetivos mediante las diferentes actividades del departamento de personal, que como ya dijimos se interrelacionan unas con otras.

b) Desafíos ambientales.

La Dirección de Personal tiene que enfrentarse a desafíos ambientales derivados de exigencias históricas externas, de profesionales, y de la organización.

Con la Revolución Industrial se puede decir que comenzó el estudio científico de los trabajos y de los obreros. Conforme el tiempo fue transcurriendo, surgió la necesidad de - especialistas en recursos humanos y dirección de personal.

En la actualidad, los departamentos de personal son responsables de las relaciones externas e internas, y de profesionales que afecten a los empleados de la organización.

Como desafíos externos, podemos tener el cambio de tecnología, desarrollo demográfico, ciclos económicos, cultura y participación del gobierno.

Los retos con la organización son principalmente aquellos

de tipo laboral; como ejemplo podemos tener las relaciones - con el sindicato, ya sea interno o externo.

Uno de los retos más actuales al cual debe enfrentar la Dirección de Personal, es el profesionalismo. Con esto se quiere decir que los miembros que participen en un departamento de personal, deben alcanzar un nivel profesional para poder enfrentar los problemas que se interpongan a las metas de la organización de su gente.

c) Desafío de igualdad de oportunidades.

El gobierno influye en el personal mediante leyes que rigen las actividades del departamento de recursos humanos. Hay tres fuentes de leyes, que son: las federales, la de los gobiernos estatales y locales, y las órdenes ejecutivas. Mediante estas leyes se logra crear las mismas oportunidades de empleo para cualquier personal.

d) Calidad de la vida de trabajo.

Para que la organización y sus empleados tengan una fuente de ingresos que satisfaga sus necesidades, se debe proporcionar una calidad elevada de vida de trabajo. Para poder alcanzar esta calidad de vida de trabajo, es necesario un diseño eficiente de empleos, esto se logra mediante un equilibrio en la productividad y las necesidades de los empleados.

PREPARACION Y SELECCION

a) Información para el análisis de empleos.

La información para el análisis de empleos fundamenta el sistema de información sobre recursos humanos de la organización, se diseñan cuestionarios de análisis de puestos para reunir datos específicos sobre éstos, empleados y normas de

rendimiento.

Existen varias técnicas para reunir los datos del análisis de puestos, éstas pueden ser: entrevistas, cuestionarios por correo, observación directa, o la combinación de alguna de éstas. Son importantes los datos obtenidos de dicho análisis para la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

b) Planeación de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos requiere una planeación adecuada de los mismos para estimar sus necesidades futuras, sus carencias y ofertas de recursos humanos, mediante el conocimiento de los factores que influyen en la demanda de trabajadores. Con esta planeación se pueden predecir las necesidades específicas a corto y largo plazo.

La planeación de recursos humanos requiere de tiempo, personal y recursos financieros, pero esta inversión beneficia a la organización.

c) Reclutamiento de recursos humanos.

El proceso para encontrar candidatos capaces para cubrir un puesto se llama reclutamiento. Esta responsabilidad recae en el departamento de personal.

Existe una gran variedad de métodos para encontrar y atraer al personal idóneo para un puesto. El reclutador se puede apoyar en fuentes externas, como son: escuelas y universidades, agencias de empleo, sindicatos, así como en fuentes internas como son los sindicatos, bolsas de trabajo, etc.

El resultado final del proceso de reclutamiento consiste en una solicitud de empleo, con la información de los candidatos para su posterior evaluación como parte del proceso de se

lección.

d) Proceso de selección.

El proceso de selección está íntimamente relacionado con los análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y candidatos. También depende de las políticas y ética establecidas por la organización.

El proceso de selección somete a los candidatos a varias pruebas para evaluar su potencial. Estas pruebas varían de una organización a otra y de un puesto a otro. También se toman en cuenta las referencias y las evaluaciones médicas en el proceso de selección.

DESARROLLO Y EVALUACION

a) Capacitación y desarrollo.

Después de la selección de empleados, es necesario desarrollar programas de orientación para integrarlos al ambiente social y de trabajo de la organización.

La organización obtiene beneficios al reducir costos y tiempos de capacitación, la satisfacción de los trabajadores es mayor, y la rotación inicial disminuye. Se deben realizar programas de capacitación, estableciendo objetivos específicos que sirvan para la evaluación de éstos cuando los mismos concluyan.

El diseño de la capacitación debe tomar en cuenta principios de aprendizaje, como son la participación, la repetición, la pertinencia, la transferencia, y la retroalimentación.

Una vez concluida la capacitación, se debe practicar una

evaluación; ésta incluye una prueba previa y otra posterior. - La medición de lo correcto que se transfiere al contenido de la capacitación, al trabajo real y algún tipo de estudios de comprobación, para asegurarse de que se haya retenido el aprendizaje.

b) Cambio y desarrollo organizacional.

El departamento de personal participa en casi todos los cambios, ya que éstos afectan a las personas. El objetivo principal es que dichos cambios aumenten sus beneficios y reduzcan sus costos. También se ocupa de los obstáculos para el cambio y los costos psíquicos relacionados con él. Para lograr este objetivo se debe tener una planeación cuidadosa, una participación, y comunicación.

c) Planeación de carreras.

Para los especialistas en personal, la planeación y el desarrollo de carreras son conceptos relativamente nuevos. Los departamentos de personal han comenzado a reconocer que se necesitan realizar más esfuerzos en esta área; en muchos departamentos se efectúan programas de educación, información y asesoramiento de carreras. La responsabilidad primordial de planeación y desarrollo de carreras reposa en el empleado individual.

En la actualidad, la mayor parte de las actividades de desarrollo son individuales y voluntarias. Los esfuerzos individuales incluyen un buen desempeño en el empleo, una exposición, palanqueo, constitución de alianzas y otras medidas. Los departamentos de personal participan dando información y obteniendo el respaldo de los gerentes. También contribuye al éxito de la planeación y el desarrollo de carreras para los empleados, así como para la organización.

Una planeación de carrera no garantiza el éxito, pero - sin ella, los empleados no estarían preparados para las oportunidades de carrera que se presenten. Esto, da como resultado que su progreso de carrera puede ser más lento y el departamento de personal puede no estar en condiciones de cubrir las vacantes con personas del interior y recompensas complementarias como acompañantes del cambio.

El desarrollo organizacional se utiliza para mejorar las capacidades de una empresa y para el desarrollo de los cambios. Este desarrollo organizacional se puede definir como - una estrategia de intervención, que utiliza el proceso de - grupos como enfoques sobre toda la organización para producir cambios planeados y tratar de que la organización sea un equipo cooperativo.

d) Evaluación del rendimiento.

La evaluación del rendimiento es una actividad crítica - de la administración de personal. Se debe proporcionar un cuadro del rendimiento de los trabajadores en el pasado y futuro, se establecen normas de desempeño. Hay una gran variedad de - técnicas de evaluación, las hay para revisar el desempeño en el pasado, así como para anticipar el rendimiento futuro. Es muy importante en el proceso de evaluación la retroalimentación para los empleados mediante una entrevista de evaluación, en esta entrevista se equilibra lo positivo del rendimiento - con su parte deficiente, para que así el trabajador tenga una visión realista de su desempeño.

RENDIMIENTO, REMUNERACION Y PROTECCION**a) Motivación y satisfacción de los empleados.**

El Departamento de Personal se relaciona con el ambiente de la organización, la motivación y la satisfacción en el empleo.

Las normas y programas que realice el Departamento de Personal influye en el ambiente para las personas de una organización, la motivación es el impulso que tiene una persona para realizar algo. En un sistema muy complejo que se ve afectado por fuerzas internas y externas de la organización, para hacer una medición se debe tener en cuenta una jerarquía de necesidades. La satisfacción en el trabajo es la forma favorable o desfavorable en que los empleados ven su trabajo. La administración de personal trata de originar y supervisar la satisfacción en el empleo debido a su relación con algunas medidas del rendimiento. Se relaciona en proporción inversa con la rotación de empleados, las ausencias y el tamaño de la organización, y se relaciona positivamente con la edad y el nivel de ocupación.

b) Administración de sueldos.

Los sueldos bien administrados son un buen instrumento para mejorar el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los trabajadores. Una mala administración en el programa de pago da como resultado una rotación elevada de ausentismo, reclamaciones, y por ende un mal rendimiento e insatisfacción en el trabajo.

Para que un sueldo sea apropiado debe ser equitativo tanto en lo interno como en lo externo. El valor de un puesto se

puede determinar mediante las técnicas de evaluación de empleos, asegurando así la equidad interna. Mediante investigaciones de sueldos y salarios se determina la equidad externa.

La administración de sueldos y salarios se ve afectada - por varios factores, como pueden ser: El poder sindical, la - productividad de los trabajadores, compensaciones de la empresa y restricciones gubernamentales.

c) Prestaciones y servicios para los empleados.

Las organizaciones utilizan las prestaciones y servicios para tratar de impedir la inquietud laboral, responder a las presiones de los empleados y permanecer competitivos en el mercado laboral.

Las prestaciones se clasifican principalmente de la siguiente manera: Seguros, tiempo libre, Seguridad y beneficios de horarios. Los servicios constan de programas educativos, - financieros y sociales.

Con las prestaciones y servicios se presentan varios problemas administrativos. El más importante es la orientación de los gerentes y especialistas en general.

d) Seguridad, protección y salud.

El Gobierno en los Estados Unidos de América impone prestaciones y servicios obligatorios, también trata de proporcionar a los trabajadores seguridad financiera y física.

e) El desarrollo de las comunicaciones con los empleados.

Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. El emisor de una comunicación elabora una idea, la codifica y la transmite. El receptor recibe el mensaje, lo decodifica y lo usa cuando el receptor responde

al emisor. Se establece la comunicación en dos sentidos, los obstáculos de la comunicación son de tipo personal, físicos y semánticos que es preciso superar.

La comunicación en la administración de personal tiene - como objetivo mantener informados a los empleados, desarrollar comunicaciones abiertas dirigiendo sistemas de comunicación, - como pueden ser: revistas, folletos, tableros de anuncios, reuniones, programas de sugerencias. Estas actividades están encaminadas a mejorar la eficiencia de la empresa.

f) Tensiones, consejos y disciplina.

Es necesario el asesoramiento para los empleados debido a problemas personales o de trabajo, algunos de los cuales están relacionados con las tensiones. Las principales causas de las tensiones incluyen sobrecargas de trabajo, presiones de tiempo, ambigüedad de papeles, problemas financieros y familiares. Las tensiones afectan la salud física y mental.

El modelo de rendimiento bajo tensiones indica que su exceso reduce el desempeño en el trabajo, pero que una cantidad moderada puede ayudar a los empleados a responder mejor a los desafíos que se presentan. Los programas del Departamento de Personal para ayudar a resolver las tensiones incluyen el diseño de empleos, las comunicaciones, el adiestramiento y el asesoramiento.

El asesoramiento es el análisis de un problema con un empleado. Para ayudar a afrontar lo mejor posible las principales funciones del asesoramiento se puede recurrir a: aconsejar, infundir confianza, dar fluidez a las comunicaciones, liberar las tensiones emocionales, proporcionar claridad a los pensa-

mientos y reorientar las conductas irregulares.

El asesoramiento para los problemas cotidianos suele ser el cooperativo. Los programas de asesoramiento incluyen problemas personales y del trabajo, teniendo la colaboración con agencias consultoras de la comunidad.

La disciplina: Es una acción administrativa para hacer respetar las normas de la organización. La disciplina puede ser preventiva o correctiva.

RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA DIRECCION

a) Estructura de los sindicatos y la dirección.

Los sindicatos, gobiernos y administraciones empresariales forman la estructura obrero-patronal. Aun cuando cada sindicato es único, todos ellos comparten objetivos comunes de proteger y mejorar los salarios, los horarios y las condiciones de trabajo. El Gobierno regula la conducta de los sindicatos y de las empresas mediante condiciones de arbitraje.

La dirección debe integrar los recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad dentro de un ambiente moldeado por las restricciones sindicales y del gobierno.

La dirección es responsable del rendimiento de la organización y de los recursos humanos, el sindicato de representar a los empleados. Sólo con la correcta utilización de los recursos humanos la dirección puede desempeñar su papel en las relaciones laborales.

b) Organización de los sindicatos y las negociaciones.

Se produce una relación con los trabajadores, cuando éstos se dan cuenta de la necesidad de crear un sindicato.

Generalmente la organización de un sindicato es creada - por empleados insatisfechos, casi nunca se presenta un organizador del exterior que obtenga el respaldo de los trabajadores.

Al crear la organización del sindicato, los trabajadores tratarán de convencer a otros de que se le unan, la dirección se va limitando por las leyes y las reacciones de los trabajadores. La mejor defensa que puede tener la empresa es utilizando normas sanas de personal, aplicadas por supervisores competentes antes de que dé inicio la sindicalización.

Los sindicatos y la administración deben sostener negociación de buena fé. Los especialistas en relaciones laborales deben estar pendientes de los cambios que surgen en el ambiente de las negociaciones colectivas y elaborar un plan para las - mismas. Una vez que la administración haya aprobado el plan y se hayan hecho preparativos para una huelga, intervendrán los negociadores. Las pláticas con el sindicato darán como resultado un contrato que debe ser aprobado por los miembros del sindicato y la administración superior. Una vez aceptado, el contrato es administrado por el sindicato y la gerencia.

c) Administración del acuerdo laboral.

Una vez hecha la organización del sindicato y las negociaciones contractuales, comienza la administración del contrato. Los problemas a los cuales se enfrentan los especialistas de - personal, son en primer término, los límites que establecen las cláusulas del contrato para la administración; en segundo término, la administración cotidiana del contrato puede crear precedentes; en tercer término, se crean limitaciones en los pro-

cedimientos de resolución de disputas.

Con estas restricciones los gerentes sólo pueden dirigir teniendo mayor cooperación entre la empresa y el sindicato, tratando así de reducir las limitaciones antes mencionadas. El departamento de personal tiene la responsabilidad del mejoramiento de las relaciones obrero-patronales. Los especialistas en personal pueden basar una relación cooperativa entre el sindicato y la administración mediante consultas previas, interés por los empleados, programas de adiestramiento, o comités conjuntos.

LA DIRECCION DE PERSONAL EN PERSPECTIVA

a) Auditoría de personal.

Esta se encarga de evaluar las actividades utilizadas en una organización, se asegura de que los gerentes operacionales y los especialistas en personal cumplan con las normas y mantengan una fuerza laboral eficiente. La auditoría de personal incluye a especialistas de personal, gerentes operacionales, empleados y ambiente externo.

Los métodos utilizados por los auditores son diversos. Las investigaciones buscan resultados con aplicaciones directas para la administración de recursos humanos.

Se comparan los esfuerzos de la empresa con los de otras compañías. También se puede evaluar el cumplimiento de las leyes o los objetivos establecidos por la administración.

La recolección de datos se realiza mediante entrevistas, encuestas, registros internos, fuentes externas, o experimentación. Y así los auditores constituyen un informe de audito-

ría, este informe sirve como retroalimentación a los gerentes operacionales especialistas de personal y gerente de personal, este último puede elaborar planes para que las actividades de personal contribuyan mejor a la organización.

b) Desafíos futuros para la dirección de personal.

La dirección de personal necesita una orientación hacia el futuro que le permita anticiparse a los desafíos inminentes. Dicha orientación requiere de un método proactivo con sistemas modernos de información y mayor profesionalismo.

Para que se pueda alcanzar un crecimiento adecuado es necesaria la liberación de las contribuciones que hacen las personas a las organizaciones, y así, contribuyan a la prosperidad de las empresas.

Una vez obtenido un conocimiento general sobre los recursos humanos, sus fases y técnicas, pasaremos al siguiente capítulo, en donde se describirán las teorías y técnicas particulares que ayudarán a la consecución de los objetivos de la investigación.

CAPITULO III

SISTEMAS Y TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se hará mención de los sistemas y técnicas que se utilizan en los recursos humanos para el reclutamiento, selección e inducción de personal; así como la importancia que tiene el índice de rotación de personal en una empresa.

Los principales sistemas y técnicas de los recursos humanos son los siguientes:

1. Análisis de puestos.
2. Reclutamiento de personal.
3. Selección de personal.
4. Inducción y contratación.
5. Capacitación y adiestramiento.
6. Rotación de personal.

ANALISIS DE PUESTOS

Realizar un análisis de puestos es importante, ya que la información que se obtiene proporciona los datos necesarios sobre la organización de recursos humanos dentro de la empresa. Se obtiene una comprensión general sobre la organización y los trabajos que realiza.

Para hacer un adecuado análisis de puestos se diseñan cuestionarios con el fin de reunir datos específicos sobre los puestos de trabajo, características del empleado y las normas de rendimiento.

El cuestionario puede adecuarse según el tipo de organi-

zación y los alcances que se pueden obtener. El cuestionario contiene generalmente los siguientes puntos de análisis:

- a) Generales: Datos del puesto dentro del organigrama, jefes inmediatos, localización física, horarios.
- b) Descripción analítica: Funciones específicas del trabajo, así como la cronología de éste.
- c) Descripción genérica: Definición del puesto en sí, mencionando a qué unidad afecta, procedimiento o sistema utilizado, objetivo y observaciones.
- d) Requerimientos: Los requerimientos de un puesto pueden exigir:
 - d.1. Experiencia.
 - d.2. Capacitación.
 - d.3. Responsabilidad.
En la dirección de personas, y en Trámites y procesos.
 - d.4. Condiciones de trabajo:
Ambiente,
Tipo,
Riesgos.
- e) Perfil: Se busca definir el perfil ideal de quien deba ocupar el puesto.

Una vez obtenidos los datos, se convierten en aplicaciones útiles, como lo pueden ser: descripciones, especificaciones y normas de empleos.

Los datos que proporcionan los análisis de puestos son importantes porque muestran a los especialistas en recursos humanos los deberes y responsabilidades que se relacionan con cada puesto.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Reclutamiento: Es el reclutamiento de personal el proceso necesario para encontrar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

El reclutamiento empieza a partir de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos.

La responsabilidad del reclutamiento corresponde al departamento de personal. La calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de sus empleados. El departamento de personal hace uso de especialistas en el proceso de reclutamiento, debido a que éste es casi continuo. Estos especialistas reciben el nombre de reclutadores, su deber es encontrar y atraer solicitantes capaces.

Los métodos y técnicas utilizadas son diversas, no existe ningún método o técnica que sea la mejor, todo depende de la situación.

a) El proceso de reclutamiento da comienzo cuando se presenta una vacante. Una vez agotada la posibilidad de redistribución del trabajo de dicha vacante, se solicitará que se cubra.

Mediante una requisición se notificará al departamento de personal o a la sección encargada de estas funciones el reemplazo y/o el puesto de nueva creación, señalando el motivo de esta requisición, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

b) Se recurre al análisis y valuación de puestos una vez que es recibida la requisición de personal, para determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto de manera eficiente, así como el salario que se le pagará. Es importante que de no existir un análisis y valuación de puestos se proceda a su elaboración, ya que de lo contrario, no se sabe qué necesita y cuanto se pagará.

c) El siguiente paso es tratar de localizar en el inventario de recursos humanos a las personas que actualmente están prestando sus servicios en la organización y reuna los requisitos establecidos. Esto proporciona elementos que concen a la organización y a la vez la trayectoria de éstos en la misma. El inventario de recursos humanos permite que cada vacante signifique a los empleados la oportunidad de uno o varios ascensos.

d) De no encontrar dentro del inventario de recursos humanos al candidato deseado, se recurre a la cartera de candidatos, de no encontrarlo tampoco ahí, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento:

a) La fuente de reclutamiento más cercana se encuentra en la propia organización, como pueden ser: las amistades, parientes o fa-

miliars del propio personal. Esta fuente, llamada interna, manifiesta una integración más rápida del personal de nuevo ingreso.

Algunas de las desventajas que presenta este tipo de reclutamiento, son los conflictos que surgen con el personal - cuando no es aceptado el candidato; las fricciones con los familiares en los casos en los que se sancionen a sus parientes o se les niegue un ascenso.

b) Existen otras fuentes externas de reclutamiento, como son: las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, y bolsas de trabajo.

SELECCION DE PERSONAL

El proceso de selección se puede definir como una serie de etapas específicas que se utilizan para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado. Dicho proceso se inicia - con la solicitud de empleo de los candidatos y termina con la decisión de contratación.

El análisis de empleo, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento son ayudas para seleccionar personal. Una mala selección impide que el departamento de personal y la organización logren sus objetivos.

Dentro del proceso de selección de personal, mencionaremos tres principios fundamentales:

1. Colocación

Es importante que al seleccionar a los candidatos no se tome en cuenta solamente un puesto en particular, sino que se

puedan aprovechar las habilidades o aptitudes para su propio beneficio y el de la organización. Es decir, que si un candidato no tiene las habilidades o aptitudes requeridas para un puesto específico, es necesario descubrir otras habilidades - que sirvan en otra parte de la organización.

2. Orientación

Debido a que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., está obligada a cumplir con los objetivos sociales. Por eso, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo o dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

Sin embargo, sucede frecuentemente lo contrario al no ser aceptado un candidato, se le menciona que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. En realidad, el candidato ha sido rechazado y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema. Una de las razones de esta postura, es que si se les informa a los candidatos que no han sido aceptados, desearán conocer las causas de esa decisión; de esta manera, podrían juzgar el trabajo de los seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. La orientación que los seleccionadores puedan dar, depende de su propia habilidad.

3. Etica profesional

El proceso de seleccionar personal implica una gran responsabilidad ética y humana, ya que las decisiones que se tomen pueden afectar la vida futura del candidato. Estas decisiones pueden ser: no aceptarlo, colocarlo en un puesto para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. Estas circunstancias pueden convertirse en frustraciones para el can-

didato, teniendo como consecuencia una afectación de su salud mental y de su familia y afectar negativamente a la organización.

También se puede dar el caso de la contratación de familiares de los vecinos, regalos de una agencia de colocación y sobornos. Estas son circunstancias que desafían las normas éticas de los seleccionadores.

Una vez mencionados los anteriores puntos, nos damos cuenta de que las actividades del seleccionador pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, así como también la de la organización.

Proceso de selección

1) Solicitud de empleo

Una vez localizados los candidatos, es importante que sean bien recibidos y sean rodeados de un buen ambiente, ésto contribuirá a mejorar la impresión de la organización.

La oficina de reclutamiento y selección debe proporcionar las facilidades adecuadas para que resulte funcional, en caso de que surjan numerosos candidatos.

El área de reclutamiento y selección debe ser accesible a los solicitantes para evitar que ellos transiten por las áreas de trabajo.

Habiendo localizado el área donde serán recibidos los candidatos, se procederá a llenar la solicitud de empleo que abarca básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.), datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc.

Las solicitudes de empleo deben ser diseñadas de acuerdo al nivel al cual se están aplicando. Se pueden tener tres formas: para el nivel ejecutivo, para el nivel de empleados y nivel de obreros. De carecer de estos tres tipos de formas se puede elaborar una forma de solicitud sencilla accesible a los tres niveles, complementándose con un curriculum vitae para los ejecutivos.

Si el candidato reúne los requisitos mínimos se procede a una entrevista.

2) Entrevista inicial o preliminar

2.1. Definición de entrevista:

Antes de tratar el tema sobre la importancia de la entrevista inicial o preliminar, daremos unos conceptos en la misma.

La entrevista tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes para llevar a una toma de decisiones.

Cada entrevista tiene una finalidad específica para poder determinar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará.

2.2. Entrevista de selección:

La entrevista es un instrumento clave en el proceso de selección. Existen diferentes técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

El entrevistador requiere, como profesional que es, de un adiestramiento y supervisión adecuados, y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones de las entrevistas.

El entrevistador debe preparar el ambiente en que se realizará la entrevista, en dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento que recibe al solicitante. Puede adoptar una actitud informal o formal; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son realmente las que está generando.

2.3. Fases de la entrevista:

Como fases de la entrevista podemos mencionar básicamente tres, que son:

Rapport:

Este término significa "concordancia", "simpatía", esta etapa de la entrevista tiene por objetivo disminuir las tensiones entre el entrevistado y el entrevistador.

Cima:

La etapa "cima" consiste en la realización de la entrevista, explorándose las áreas laborales, educativas, personales, tiempo libre, y proyectos a corto y largo plazo del entrevistado (solicitante).

Cierre:

Poco antes de terminar la entrevista (5 ó 10 minutos) se debe anunciar el final de la misma, para dar oportunidad al solicitante a que haga preguntas y exprese sus impresiones sobre ésta.

Después se le debe comunicar al solicitante cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar.

2.4. Informe de la entrevista:

Una vez concluida la entrevista se debe redactar el resultado y conclusiones obtenidos, relacionándolos con el ob-

jetivo de la misma. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para una posterior consulta. También es aconsejable que el entrevistador realice una autocrítica de su labor.

Entrevista inicial o preliminar

En este tipo de entrevista se pretende detectar en un mínimo de tiempo las pretensiones del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (aparición física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse), con el objeto de descartar a los candidatos que no reúnan los requerimientos del puesto a cubrir. Se debe informar la naturaleza del trabajo, el horario, remuneración y prestaciones.

3) Pruebas psicológicas

Realizadas las entrevistas iniciales de selección se procede a hacer una valoración de habilidad y potencialidad del solicitante, así como de su capacidad para los requerimientos del puesto y su desarrollo futuro.

Para lograr este objetivo se aplicarán diferentes tipos de tesis o pruebas psicológicas según lo requiera el puesto a cubrir.

4) Pruebas de trabajo

Las pruebas de trabajo las hace generalmente el futuro jefe inmediato con el fin de comprobar si el candidato tiene la experiencia y los conocimientos que el puesto requiere.

En algunas organizaciones aplican las pruebas de trabajo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Por lo tanto, se debe estudiar la secuencia a seguir en cada organización en particular.

5) Examen médico de admisión

El examen médico tiene una gran importancia en las organizaciones, ya que influye en elementos como la calidad y cantidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad.

Dicho examen debe ser aplicado por un médico especializado en medicina del trabajo y con conocimientos de las labores a realizar en los puestos.

Los exámenes médicos están contemplados en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo.

6) Estudio socioeconómico

En este punto del proceso de selección se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. También se investigan sus condiciones actuales de vida y sus antecedentes por medio de opiniones de personas con las que ha tenido interrelación. Dependiendo de cada organización dicha investigación la podrá realizar una trabajadora social, un agente de investigaciones o una rutina establecida en que la información se solicita por escrito.

7) Decisión final

Una vez evaluada en forma comparativa la información obtenida durante el proceso de selección con los requerimientos del puesto, los resultados se presentan al jefe inmediato, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área para su consideración o decisión final.

INDUCCION Y CONTRATACION

La inducción consiste en la integración del personal de nuevo ingreso con el ambiente social y laboral de la organi-

zación.

1) Contratación

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 define a la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

1.1. Contrato individual de trabajo.

El contrato individual de trabajo es aquel en el cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

El contrato individual de trabajo, constituye también una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

1.2. Relación de trabajo.

1.2.1. Por tiempo determinado.

La relación de trabajo por tiempo determinado es aquella en la cual el trabajador está obligado a laborar hasta una fecha previamente fijada.

La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser eventual o temporal.

Contrato eventual

Es aquel en el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya para la última una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Contrato temporal

Es aquel por el cual una persona se obliga a prestar

a otra un trabajo subordinado que constituya para - ésta una necesidad permanente limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Esta - relación de trabajo puede adoptar las siguientes - formas.

Prórroga

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

1.2.2. Por obra determinada

La duración de este contrato se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

1.2.3. A precio alzado

Documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

1.2.4. Contrato por tiempo indeterminado

La relación de trabajo por tiempo indeterminado de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general. En este tipo de contrato una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente mediante el pago de un salario.

2) Bienvenida

La magnitud y formalidad estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realiza.

En el manual de bienvenida se encuentran la mayoría de -

los planes que contienen información sobre la organización, - políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc. Este manual de bienvenida debe ser entregado a cada trabajador. (En el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que - se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior de trabajo).

3) Actividades

3.1. Reunión con el personal de nuevo ingreso, el día de su contratación, primer día de trabajo.

3.2. Información, explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida, que contiene los siguientes - apartados:

- Historia de la organización.
- Sus objetivos.
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta.
- Estructura de la organización localizando al puesto en cuestión.
- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general, que pueda prestar interés al nuevo empleado.

3.3. Con posterioridad se realizan estas actividades:

- Evaluación. (Mediante cuestionario elaborado exprefeso

para investigar la información que el personal pudo tener en la sesión recibida).

- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación con los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá relación o contactos (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.).
- Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento, de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Una vez que se han seleccionado a los empleados, es normal que su desempeño no sea apropiado. Es necesario integrarlos en el ambiente social y de trabajo de la organización.

Se debe de formar un programa de capacitación y adiestramiento. Se inicia con una evaluación de necesidades, se establecen objetivos específicos de capacitación y adiestramiento.

El diseño del programa de capacitación y adiestramiento debe considerar los principios de aprendizaje como son: La participación, repetición, pertinencia, transferencia y la re-
troalimentación.

1) Evaluación y análisis de necesidades

Para la implantación de un programa de capacitación y adiestramiento es necesario realizar una evaluación y análisis de las necesidades actuales y futuras.

Dicho análisis generalmente está basado en:

- a. Índice de eficacia de la organización.
- b. Análisis de las operaciones.
- c. Análisis humano.

Los índices de eficacia, análisis de operaciones y análisis humano, utilizan indistinta y específicamente los siguientes métodos:

- Observación.
- Cuestionario.
- Entrevista.

2) Objetivos específicos de capacitación y adiestramiento una vez determinadas las necesidades de capacitación y adiestramiento se procede a establecer el tipo del mismo.

Estos tipos de entrenamiento son de manera global los siguientes:

- a) Inducción: El objetivo de este tipo de adiestramiento es el de adecuar al individuo en el puesto y en la organización en general, informándole sobre las políticas, reglamentos y beneficios que brinda ésta.

b) TWI o ADE (training within industry o adiestramien to dentro de la empresa). Su principal objetivo es - mejorar la producción y sus pasos son los siguientes:

- Determinar un programa de producción.
- Aclarar un plan específico.
- Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: Uso del principio multiplicador, del principio de proyección de labores, y de uniformar la instrucción.

c) Escuela vestibular: Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo empleado. Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

d) Escuela general de la organización: Es una aplicación de la escuela vestibular, se ocupa de proporcionar adiestramiento técnico así como también de - brindar cursos destinados a ofrecer la formación ne cesaria del personal para ocupar puestos de mayor - responsabilidad.

Esta escuela se encarga también del entrenamiento y desarrollo del empleado, así como de proporcionarle cursos de recordatorio y más avanzados.

Para que la capacitación y adiestramiento sea efectiva deben tenerse en cuenta técnicas de entrenamien to como son:

- Rotación de personal entre diversos puestos.
- Lecturas dirigidas.
- Redacción de artículos.

-Análisis de casos.

-Discusiones dirigidas.

-Seminarios.

-Mesas redondas.

-Cursos internos y/o externos, etc.

También se debe hacer uso de ayudas didácticas, por ejemplo:

-Películas con o sin sonido.

-Carteles, manuales, boletines.

-Transparencias.

-Grabaciones.

-Proyector de cuerpos opacos.

-Diagramas.

-Pizarrón.

-Fotografías, etc.

Es recomendable la formación de manuales de entrenamiento, para que los instructores encuentren en ellos la ayuda básica para sus programas de capacitación y adiestramiento. Los puntos que deben contener son:

-Introducción.

-Recomendaciones al instructor.

-Objetivos.

-Programas.

-Hojas-guía para el instructor.

-Estándares.

ROTACION DE PERSONAL

Dos preocupaciones importantes para la dirección de personal son la rotación de empleados y las ausencias, esto va relacionado con la satisfacción en el empleo, cuando la satisfacción en el empleo aumenta, la rotación de empleados disminuye y viceversa. Lo mismo sucede con las ausencias.

El índice de rotación de personal en una organización muestra el "nivel de moral de trabajo" ya que de éste depende en su mayor parte la integración y el ajuste del factor humano.

Algunas de las fórmulas para establecer el índice de rotación de personal son las siguientes:

$$A) \quad R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$B) \quad R = \frac{B-I}{N} \times 100$$

En donde

R= Indica la rotación de personal (porcentaje).

B= Número total de bajas.

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

I= Número inevitable de bajas (muerte, reducción de personal).

Se considera que un índice aceptable de rotación de personal debe fluctuar entre el 5% y el 15%.

Con este capítulo damos fin a nuestro marco teórico, para dar paso a nuestro caso práctico al cual aplicamos los conocimientos de los capítulos anteriores.

CAPITULO IV

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

HISTORIA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Ahora que contamos con un adecuado marco histórico y teórico en general de la administración y de los recursos humanos, damos paso al estudio de campo.

Nuestra investigación se enfoca al centro de diversiones "Reino Aventura", particularmente al área de recursos humanos.

Primero se hará mención de sus orígenes e historia, así como de su estructura física y organizacional.

Orígenes de los parques

Desde el siglo XVII, con la realización de los carnavales en los países nórdicos así como en la región de Francia, surgen los primeros carruseles y juegos movidos por caballos, mulas y bueyes. Estos juegos eran fabricados normalmente por quienes se encargaban de la construcción de marionetas que viajaban a través de toda Europa, llevando la alegría y la fantasía del carnaval, igual a poblaciones pequeñas que a importantes ciudades.

Una de las firmas más antiguas es sin duda "MACK" que tiene su sede en Alemania Occidental, puesto que desde el año de 1791 es reconocida como fabricante, primero de carros para circos y después pionera en el campo de los juegos mecánicos.

Con la aparición de la energía eléctrica como invento que revoluciona el proceso evolutivo de la humanidad, los fabrican

tes de juegos mecánicos adoptan esta nueva forma de generar - movimientos a los juegos mecánicos y así nacen los primeros - equipos eléctricos tales como ruedas de la fortuna, carruseles y sillas voladoras, principalmente; estos equipos eran además decorados con luces de colores. Cabe señalar que el concepto - de "parque en movimiento" viene a nacer en la década de los 30 en los Estados Unidos, puesto que los carnavales que se acostumbraban en los países europeos eran temporales y nunca permanecían más de dos o tres semanas en cada sitio.

Los parques europeos

Es así como en Europa nacen los parques de atracciones - fijos y regionales, algunos de los más sobresalientes son: En Viena, "Prater" y "Tivoli"; en Copenhague, al igual Phantaslan día en Colonia. En la actualidad las empresas más sobresalientes en el diseño y fabricación de juegos mecánicos son: MACK WALDKIRCH en Alemania Occidental.

Los parques en América

Los parques de diversiones con prestigio internacional en América se encuentran principalmente en Estados Unidos y son: Disneylandia, Disney World, Knot's Berry Farm, Six Flags, Magic Kingdom, Magic Mountain, Astroworld, Cedar Point; centros que tienen como atractivo sus novedosos juegos mecánicos, caracterizaciones de personajes de Walt Disney y tiendas de souvenirs diversos.

Los parques en México

Una ciudad con quince millones de habitantes, tenía hasta 1980 para su esparcimiento familiar el bosque de Chapulte-

pec con sus áreas verdes y juegos mecánicos; sin embargo, con el crecimiento constante de nuestra población este hermoso bosque viene a ser insuficiente para satisfacer las necesidades de recreación familiar.

El Departamento del Distrito Federal, consciente de la necesidad de que nuestra capital disponga de un centro de atracciones que atienda los requerimientos de la ciudad, encomendó a Administradores y Operadores de Parques, S.A., la planeación, ejecución y operación de lo que es uno de los mejores parques de atracciones de nivel internacional "Reino Aventura".

Tras amplios estudios para una localización ideal, se eligieron los terrenos que limitan con el anillo periférico en la Delegación de Tlalpan y que configuran una superficie de 450,000 metros cuadrados correspondientes a la etapa inicial del desarrollo.

Reino Aventura viene a significar un importante esfuerzo de un grupo de empresarios mexicanos para crear el primer "Parque en movimiento" ó de atracciones, ambientado en América Latina.

Los juegos mecánicos con que funciona como el Grand Prix, la Ruleta, el Viaje de Simbad, los aviones del Barón Rojo, complementa la gama de alternativas para diversión principalmente de los miembros más pequeños de la familia, algunos como el Grand Prix y la Ruleta, pueden ser usados también por adultos.

La sofisticación a que se ha llegado en la industria de los juegos mecánicos, alcanza los sistemas hidroneumáticos y de computación, precisos y diminutos circuitos hacen posible el funcionamiento de estos equipos.

En Reino Aventura el equilibrio entre ambientación, espectáculos y juegos mecánicos debe ser adecuada para poder brindar a un parque de atracciones la máxima satisfacción entre atmósfera y emoción, dando rienda suelta a la fantasía y a la imaginación. En el tipo de atmósfera de "parque en movimiento", sus juegos mecánicos constituyen su principal atracción.

Los juegos mecánicos fueron seleccionados por expertos de la industria del entretenimiento en Holanda, Alemania, Italia, Francia y Estados Unidos.

Reino Aventura cuenta con las siguientes secciones:

Pueblo mexicano

Al estilo barroco encontró campo propicio en tierra mexicana, fue entonces que el pueblo de México vio levantar iglesias y ciudades en todo el territorio mexicano.

Para su construcción fueron recolectadas piezas de demoliciones, artesanos de varios pueblos de México trabajaron para perfeccionar los detalles, las proporciones que se consiguieron en la construcción son auténticas.

Pueblo francés

Cosas de arquitectura típicamente francesas se encuentran en este pueblo, los techos inclinados forrados con una teja que se llama pizarra, hecha de una piedra delgada, ellos les llaman mansardas y las ventanas también de dimensiones muy pequeñas les llaman lucarnas. Aquí podemos mencionar algo de su afamada cocina con deliciosos platillos de todos tipos.

Pueblo vaquero

El pueblo vaquero con sus paseos por el Oeste, la Cabaña del Tío Chueco. A la entrada del pueblo vemos al Indio Caballo

Loco y al otro lado al Vaquero más famoso Pecos Bill, y en el centro Winchester.

Pueblo suizo

La región del Tirol, que es parte fronteriza con Alemania y Austria, es quizá la zona más bonita con sus chalets de madera adornados con flores pintadas en sus balcones y en la primavera cientos de flores naturales hacen de estos paisajes algo sin igual, con su hermoso castillo medieval. En este pueblo encontrará entretenimiento con sus juegos de destreza, juegos mecánicos, tiendas de chácharas, y una exquisita comida.

Pueblo polinesio

Pasaremos a ver algunas réplicas de construcciones de este pueblo, en primer lugar tenemos que saber que todos los materiales han sido traídos de la cuenca del Papaloapan en el sur de Veracruz y también de Oaxaca, Estados en los que la vegetación es similar a la de esas lejanas islas. En los techos se han utilizado dos tipos de palma, primero la palma real que es bastante larga y es la que está en el Teatro Tucán y segundo la palma redonda que ha sido utilizada en la mayoría de las construcciones cuyos techos no son completamente verticales, también se ha utilizado el bambú. Las estructuras están hechas a base de Orcones, que son el tronco de las palmas, este mismo tronco ha sido cortado en rodajas que forman el piso.

En este pueblo se podrá admirar el ballet hawaiano, los pájaros amaestrados, paseos en lancha, un tren que lo llevará por otros caminos del Reino, juegos mecánicos. Encontrará restaurantes que ofrecen desde un coctel de camarones hasta un postre envinado. Se podrá encontrar también los más auténticos

souvenirs y retratarse en el Barco Pirata.

Pueblo infantil

La entrada es por la boca de un gigantesco payaso, más adelante se levanta el Castillo de Membrillo, morada del Rey de Chocolate, para ofrecer espectáculos de magia, payasos, - teatro guiñol.

Dentro de esta sección de Reino Aventura, además de existir servicios especiales de sanidad para los niños, se encuentran ubicados locales de atracción como pinturas y caricaturas, maquillaje de payaso, sombreros y gorros, y una pista de patinaje. Los aviones mecánicos de este mundo fantástico están constituidos por los aviones Barón Rojo, Motocicletas, Moto Cross y lanchas Viaje de Simbad, en donde los pequeños pueden dar rienda suelta a su diversión.

Reino Aventura ha creado este mundo infantil no sólo pensando en el esparcimiento de diversión de los miembros más pequeños de la familia, sino que también en la felicidad que representa para los adultos observar la expresión de alegría y satisfacción de los niños que en este sitio fabrican sus propios sueños y fantasías.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Administradora y Operadora de Parques, S. A.

Consejo de Administración

Presidente del Consejo

Dirección General

Subdirección General

Subdirección de Administración	Subdirección Comercial	Subdirección de Mercadotecnia	Subdirección de Auditoría	Subdirección de Contraloría
--------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

Consejo de Administración

Se encuentra formado por los accionistas, todos ellos empresarios mexicanos.

Presidente del Consejo

Representa a los accionistas y sus intereses ante la administración de la empresa y coordina a la misma representándola ante el Consejo de Administración. Cargo que desempeña el Lic. Gaspar Rivera T.

Dirección General

Su finalidad es dirigir los planes de trabajo y alcanzar los objetivos marcados por la empresa. Cargo que desempeña el señor Miguel Lando C.

Subdirección General

Su finalidad es coordinar y supervisar que los objetivos

asignados a cada subdirección se realicen en forma eficiente en los plazos establecidos. Cargo que desempeña el señor Ernesto Contreras.

Subdirección de Administración

Su finalidad es proporcionar a la empresa, los recursos óptimos para llevar a cabo sus objetivos administrando el desarrollo, capacitación, sueldos y servicios al personal, en forma justa y equitativa. Cargo que desempeña la Lic. Martha de la Fuente.

Subdirección Comercial

Su objetivo se enfoca al control de las diferentes concepciones dentro del parque, como son: juegos de destreza, restaurantes, tiendas, juegos mecánicos. Cargo que desempeña el señor Ernesto Contreras.

Subdirección de Mercadotecnia

Se encarga de proporcionar a la empresa los recursos necesarios para la proyección de su imagen al mercado potencial mediante una adecuada publicidad y promoción, así como también se encarga de la organización de eventos especiales temporales y permanentes. Cargo que desempeña el señor Ernesto Contreras.

Subdirección de Auditoría

Su labor se enfoca al control de todas las operaciones de la organización, así como de mejorar sistemas y procedimientos utilizados en las diferentes áreas de la misma. Cargo que desempeña el C.P. Rafael Urrea.

Subdirección de Contraloría

Su objetivo es otorgar a la empresa los recursos y planes de financiamiento para su operación, así como el control en el uso de estos recursos y planes. Cargo que desempeña el C.P. Alberto Yu.

Una vez que nos hemos ubicado en la estructura de la empresa, daremos a conocer la metodología a utilizar en la investigación, la cual nos permitirá detectar las posibles fallas o problemas en el área a investigar, que es la de recursos humanos llamada Subdirección de Administración por la empresa.

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En este capítulo presentamos la metodología utilizada en el estudio y análisis del área de recursos humanos de la empresa, así como de sus sistemas y técnicas de reclutamiento, selección e inducción de personal y sus índices de rotación de personal. Posteriormente, se mencionarán las conclusiones obtenidas y las sugerencias a los problemas y fallas detectadas.

OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Es importante en cualquier tipo de investigación la fijación de un objetivo u objetivos, pues Agustín Reyes Ponce afirma: "La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta".

Los objetivos o metas que nos hemos fijado en nuestra investigación son los siguientes:

- 1) Planear la hipótesis.
- 2) Corroborar si el sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal son adecuados o no para la empresa.
- 3) Corroborar si existe o no relación entre los objetivos de la dirección y los objetivos que persigue el actual sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- 4) Investigar el índice de rotación de personal y deter-

minar la eficiencia o no del actual sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal en relación con el índice encontrado.

En la realización de los objetivos nos basamos en las siguientes reglas:

Reglas positivas

- a) Deben procurarse opiniones de distintas personas sobre todo si su punto de vista representa ángulos diversos y complementarios.
- b) El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia.
- c) Debemos aplicar las seis preguntas: Qué, como, quien, donde, cuando y por qué.
- d) Los objetivos deben ser estables.

Reglas negativas

- a) No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan sólo sus síntomas o elementos.
- b) No debemos confundir los objetivos con uno de los medios de alcanzarlo.
- c) Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con lo más parecido.

Hipótesis de la investigación

Una hipótesis se puede definir como una anticipación en el sentido de que propone hechos o relaciones que pueden existir, pero que todavía no se conocen y no se ha comprobado su existencia.

Se pueden proponer varias hipótesis y así poderlas confrontar o tomar la decisión de una sola, con datos objetivos

de manera que a través de los resultados de la misma pueda confirmarse, modificarse o rechazarse.

Mediante la investigación se ponen a prueba las hipótesis o conjeturas, el investigador recurre al planteamiento de hipótesis de acuerdo a los requerimientos de la estadística. Se plantean entonces "la hipótesis cero" o "hipótesis nula" de que no existen diferencias significativas entre las variables, y la "hipótesis alterna" de que si existen diferencias significativas entre las variables.

Después de analizados los resultados de la investigación se aceptará la hipótesis nula y se rechazará la alterna o viceversa. En base a esto llegamos a la elaboración de la hipótesis: Hipótesis Cero o Nula.

"El reclutamiento, la selección e inducción de personal adecuados en una empresa traerá un índice menor de rotación".

Hipótesis alterna

El reclutamiento, la selección e inducción de personal adecuados en una empresa, no trae como consecuencia un índice menor de rotación.

Las variables para la hipótesis cero o nula son:

- a) Variable Independiente: un adecuado sistema del reclutamiento y selección de personal debe presentarse dentro de una buena empresa u organización.
- b) Variable Dependiente: Un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal genera recursos humanos que contribuyen a los objetivos organizacionales y mantendrán un eficiente índice de rotación de personal.

DETERMINACION DEL UNIVERSO DEL CAMPO DE INVESTIGACION

En toda organización se debe tener un sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal eficiente para el logro de sus objetivos, ya sea del sector público o del sector privado.

Para lograr los objetivos de la presente investigación - hemos elegido una organización perteneciente al sector privado y al ramo de parques de diversiones.

Un concepto de parque de diversiones es difícil de establecer, pues la estructura y servicio que ofrece es enorme, - sin embargo se puede decir que "es un lugar que cuenta con las instalaciones necesarias para brindar diversión y esparcimiento con juegos mecánicos, de destreza, espectáculos, áreas verdes, servicios varios y vialidad motriz y peatonal".

Conocimientos del medio

El organismo que nos permitió llevar a cabo la presente investigación fue Administradora y Operadora de Parques, S.A., (Reino Aventura) que es una corporación privada, dotada de - plena capacidad jurídica.

Objetivo

El objetivo general de Administradora y Operadora de Parques, S.A., (Reino Aventura), es el de brindar recreación, - descanso y esparcimiento a los visitantes. Esto lográndose en base de una adecuada administración.

Determinación de la muestra

En el uso de la estadística el término universo implica un conjunto de datos que consiste en todas las posibles obser

vaciones concebibles o hipotéticamente posibles de un cierto fenómeno.

El término población se emplea a veces en lugar del anterior y ambos se refieren a la totalidad real o hipotética de observaciones de una situación o fenómeno. En ocasiones se maneja en cifras muy altas de población, que sería casi imposible recopilar todos los datos de ésta, además de que absorberá más tiempo implicando a la vez un costo más alto.

Es aquí donde el término muestra va a ser empleado en esta investigación.

La muestra

Muestra es un conjunto de datos que sólo contiene una parte de las mediciones u observaciones de una situación.

Una muestra está constituida por varios elementos. El elemento es la unidad acerca de la cual se solicita información. Los elementos en este caso son los individuos.

Existen varios métodos de selección de muestras y éstos dependen del tiempo, dinero y habilidad disponibles.

En nuestra investigación se toma como universo, Administradora y Operadora de Parques, S.A., (Reino Aventura) y la muestra fue la Gerencia de Operaciones por ser la más representativa del parque.

Se tomaron a todos los elementos de la Gerencia Administrativa como objetivo de entrevistas y cuestionarios, y al personal del Departamento de Operaciones por ser un número reducido de personas para así tener un índice mayor de confiabilidad en la información obtenida durante la investigación.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Los instrumentos de investigación son para las ciencias administrativas o cualquier otra área, de gran ayuda. Por las características particulares de dichos instrumentos nos hemos inclinado por dos de ellos: entrevista y cuestionario.

a) Entrevista.

Consiste en la obtención de información oral por parte de una persona (el entrevistado), recabada por el entrevistador directamente en una situación de cara a cara.

Tipos de entrevistas

Entrevista libre: No existe ningún orden preestablecido a seguir en la obtención de la información. La relación entre los temas surge espontáneamente. Este tipo de entrevista libre no es un instrumento confiable pues juega un papel importante el juicio inmediato del entrevistador.

Entrevista dirigida: El entrevistador selecciona de antemano algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación.

Entrevista estandarizada: Se formulan preguntas por escrito, es decir, el entrevistador lee un formato, del cual no puede salirse.

Limitaciones: En la entrevista se establece una interacción entre el entrevistador y el entrevistado. El sujeto no responde únicamente ante el significado de las palabras que pronuncie al investigador, sino también ante la interpretación que asigna a la conducta del entrevistador. No todos los entrevistados tienen la misma posibilidad de introspeccionarse.

Notodas las personas están dispuestas a proporcionar información sobre sí mismas por trivial que pueda parecer ésta. Muchas rehusan abiertamente y otras muchas lo hacen superficialmente, aportando información vaga, más por salir del paso que por colaborar con veracidad en la investigación. Es difícil anotar todos los datos y se hace necesaria la reducción de todos aquellos que se relacionan con la hipótesis.

Su costo es alto ya que consumen mucho tiempo, por ello se utiliza la entrevista en un número reducido de casos por un sólo entrevistador.

Su validez es bastante reducida y la falta de consistencia entre los resultados obtenidos por diversos entrevistadores. Entre menor sea la estructura de la entrevista (mientras más libre sea) menor será su confiabilidad.

Para la investigación se utilizó la entrevista, para obtener la autorización de la aplicación de nuestro segundo instrumento, es decir el cuestionario. Las entrevistas se hicieron con la autorización del C.P. Alberto Yu, Subdirector de Contraloría y del señor Ernesto Contreras, Subdirector General. Para obtener dicha autorización se expuso que los fines que persigue la investigación son académicos. A las personas a las que se les aplicó el cuestionario se les explicó la importancia de la veracidad que las respuestas debían contener.

b) Cuestionario: El segundo instrumento de recopilación es el cuestionario, que se define así: "Es un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita que el sujeto llena o redacta por sí mismo" (Agustín Reyes Ponce).

1. Ventajas: Permite el examen de mayor número - de casos en corto tiempo.
2. Implica un menor costo.
3. Las respuestas son más fáciles de entregar y cuantificar.

Descripción de cuestionarios

Los cuestionarios fueron diseñados después de la aplicación de un cuestionario piloto (el cual está descrito en el siguiente capítulo).

La estructura de los cuestionarios es la siguiente:

a) Preguntas de respuesta abierta.

En este tipo de preguntas el encuestado nos proporciona su propia respuesta a la pregunta de Forma Libre.

b) Preguntas de selección múltiple.

En este tipo de preguntas el encuestado escoge una o más alternativas que se le presentan.

c) Preguntas dicotómicas.

En dichas preguntas se le presentan al encuestado sólo dos opciones de respuesta, que en el caso de los cuestionarios utilizados para esta investigación es "sí" o "no".

A continuación se muestran los cuestionarios utilizados en la investigación. El primer cuestionario es a nivel gerencial y el segundo a nivel de operaciones.

NOMBRE _____

PUESTO _____

1. ¿Se realiza un análisis de puestos?
 Sí ()
 No ()
2. ¿Se realiza una valuación de puestos?
 Sí ()
 No ()
3. ¿Se cuenta con un inventario de recursos humanos?
 Sí ()
 No ()
4. ¿En caso de existir un inventario de recursos humanos, se acude a éste para el reclutamiento de personal?
 Sí ()
 No ()
5. ¿Se usan técnicas de reclutamiento de personal?
 Sí ()
 No ()
6. Señale con una X las técnicas de reclutamiento que utiliza la empresa:

Volantes	()
Periódico	()
Escuelas	()
Radio	()
Anuncios o carteles	()
Otros	()

¿Cuáles? _____

7. ¿Por qué se escogieron esos medios de reclutamiento?

8. ¿Se realiza un proceso en la selección de personal?

Sí ()

No ()

9. Marque con una X las técnicas de selección que utiliza:

Pre-solicitud de empleo ()

Solicitud de empleo ()

Entrevista inicial ()

Pruebas psicológicas ()

Pruebas de trabajo ()

Examen médico ()

Estudio socioeconómico ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

10. ¿Se realiza examen médico?

Sí ()

No ()

11. Marque con una X el tipo de examen médico que se realiza:

Certificado de médico particular ()

Examen por medio de cuestionario ()

Examen físico ()

Otro ()

¿Cuál? _____

12. ¿Qué tipo de contrato se contrae con el candidato?

Colectivo ()

Individual ()

13. ¿Qué tipo de relación de trabajo se contrae con el empleado?

Tiempo determinado ()

Tiempo indeterminado ()

14. ¿En el caso de que fuera por tiempo determinado hay opción de firmar un contrato por más tiempo?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

15. ¿Qué tipo de inducción ofrece la empresa?

Películas y proyecciones sobre la empresa ()

Manuales de bienvenida ()

Folletos de la organización ()

Visitas a la organización ()

16. ¿Se da capacitación y adiestramiento?

Sí ()

No ()

17. ¿De qué tipo?

Cursos internos ()

Guías con un instructor ()

Rotación de personal entre

diversos puestos ()

Primeros auxilios ()

Otros ()

¿Cuáles _____

18. ¿Se realiza alguna entrevista cuando el empleado sale de la organización?

Sí ()

No ()

19. ¿De qué tipo?

20. ¿Se tiene conocimiento del índice de rotación de personal?

Sí ()

No ()

21. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

22. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar las técnicas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación y adiestramiento de personal? Favor de mencionarlas:

23. ¿Qué opinión tiene del presente cuestionario?

NOMBRE _____

PUESTO _____

1. ¿Por qué medio te enteraste del empleo? (marca con una X)

Volantes ()

Periódico ()

Escuelas ()

Radio ()

Anuncios o carteles ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

2. ¿Qué tipo de entrevistas o pruebas te aplicaron?

Pre-solicitud de empleo ()

Solicitud de empleo ()

Entrevista inicial ()

Pruebas psicológicas ()

Pruebas de trabajo ()

Examen médico ()

Estudio socioeconómico ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

3. ¿Te aplicaron examen médico?

Sí ()

No ()

4. ¿Qué tipo de examen de aplicaron?

Certificado de médico particular ()

Examen por medio de cuestionario ()

Examen físico ()

Otro ()

¿Cuáles? _____

5. ¿Qué tipo de contrato firmaste?

Colectivo ()

Individual ()

6. ¿Por cuanto tiempo?

Tiempo determinado ()

Tiempo indeterminado ()

7. ¿Qué tipo de inducción te ofrecieron?

Películas y proyecciones sobre la empresa ()

Manuales de bienvenida ()

Folletos de la organización ()

Visitas a la organización ()

8. ¿Te dieron capacitación y adiestramiento?

Sí ()

No ()

9. ¿De qué tipo?

Cursos internos ()

Guías con un instructor ()

Rotación de personal ()

Entre diversos puestos ()

Primeros auxilios ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

b) Objetivos de los cuestionarios definitivos.

Los objetivos de cada pregunta del cuestionario son:

Cuestionario para el nivel administrativo

Objetivos

Preguntas No

1. Conocer si se tiene elaborado y aplicado un análisis de puestos dentro de la empresa.
2. Conocer si hay un sistema de valuación de los puestos, y también como pregunta de control para la pregunta No. 1.
3. Conocer si se tiene un inventario de recursos humanos en la empresa.
4. Conocer la eficacia del inventario de recursos humanos en caso de que lo haya.
5. Conocer si existen técnicas de reclutamiento de personal dentro de la empresa.
6. Conocer el tipo de técnicas y fuentes para el reclutamiento de personal.
7. Conocer la razón y origen de esas técnicas.
8. Conocer si hay algún proceso para la selección de personal.
9. Conocer las técnicas de selección de personal utilizadas por la empresa.
10. Conocer si se realiza examen médico al personal seleccionado.
11. Conocer el tipo de examen médico que se practica a los candidatos.
12. Conocer qué tipo de contrato se otorga al candidato.
13. Conocer la relación de trabajo del empleado con la empresa.
14. Conocer las opciones de los empleados en lo referente a contratos.

15. Conocer si existe y de qué tipo es la inducción en la empresa.
16. Conocer si se administra capacitación y adiestramiento.
17. Conocer los programas de capacitación y adiestramiento.
18. Conocer si se entrevista al empleado en el momento que sale de la empresa.
19. Conocer el tipo de entrevista de salida si es que la hay.
20. Conocer si hay un registro de la rotación de personal en la empresa.
21. Informarnos el índice de rotación de personal si es que existe un registro de éste en la empresa.
22. Conocer alguna aportación del entrevistado acerca de los puntos tratados en el cuestionario.
23. Retroalimentación para el entrevistador con respecto al cuestionario.

Cuestionario para el nivel de operaciones

Objetivos No

1. Informarnos de los medios por los cuales los candidatos tuvieron conocimiento de la plaza vacante.
2. Conocer el proceso de selección del que fueron objeto los candidatos.
3. Conocer si les fue aplicado examen médico.
4. Conocer el tipo de examen aplicado.
5. Informarnos del tipo de contrato firmado por los seleccionados.
6. Conocer la relación de trabajo del empleado con la empresa.
7. Conocer el tipo de inducción recibida por el empleado.

8. Informarnos si el empleado obtuvo capacitación y adiestramiento.
9. Conocer el tipo de capacitación y adiestramiento al que fue sometido el empleado.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Recopilación de datos

Para recabar la información necesaria primero se obtuvo una entrevista con el Subdirector Administrativo de la empresa, quién nos autorizó la aplicación de nuestros instrumentos de investigación.

Se aplicó entonces un cuestionario piloto con el propósito de detectar posibles errores y así hacer las correcciones y modificaciones necesarias a éste. Dicho cuestionario contenía las siguientes preguntas:

Cuestionario Piloto

Pregunta No

1. ¿Existen sistemas de reclutamiento y selección de personal?
 Sí ()
 No ()
2. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento?
3. ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección actual?
4. ¿Qué tipo de inducción da la empresa?
5. ¿La empresa ofrece capacitación y adiestramiento?
6. ¿Cuáles son estos programas de capacitación y adiestramiento?

7. ¿Se conoce el nivel de rotación de la empresa?
8. ¿Bajo qué objetivos y políticas se realizan estos sistemas de personal?

Los cambios realizados al cuestionario piloto son los siguientes:

1. Se definió el concepto de cada pregunta.
2. Se aumentó el número de preguntas con el fin de detallar la información que se desea obtener.
3. Se redujo el número de preguntas abiertas y se sustituyeron por preguntas de opción múltiple con el fin de facilitar su tabulación e interpretación.
4. Se crearon dos cuestionarios con el fin de comparar la información proporcionada por el personal administrativo y el personal operativo.

Después de hacer las correcciones y modificaciones necesarias, se aplicó el cuestionario definitivo a ocho personas y un segundo cuestionario a ochenta personas.

Con la autorización de los responsables de las diferentes áreas se procedió a la aplicación y recolección de los cuestionarios en las áreas administrativa y de operaciones. Se aplicaron los cuestionarios a estas dos áreas con el fin de que en un momento determinado se puedan hacer evaluaciones y comparaciones de la información obtenida.

Pasos a seguir una vez aplicados los cuestionarios:

- a) Separación de los cuestionarios por áreas.
- b) Tabulación manual por área y preguntas.

- c) Suma de las tabulaciones.
- d) Obtención de totales y cifras relativas.
- e) Formulación de cuadros e interpretación de la información obtenida.

ANALISIS GENERAL

A continuación se presentan los cuadros comparativos de los resultados obtenidos en los cuestionarios (pregunta por pregunta).

Posteriormente se presenta un análisis general de las conclusiones obtenidas en cada pregunta.

Cuestionario a nivel Dirección

1. ¿Se realiza un análisis de puestos?

	No.	%
Sí ()	2	25%
No ()	6	75%
Total	8	100%

2. ¿Se realiza una valuación de puestos?

	No.	%
Sí ()	1	12.5%
No ()	7	87.5%
Total	8	100%

3. ¿Se cuenta con un inventario de recursos humanos?

	No.	%
Sí ()	8	100 %
No ()	0	0 %
Total	<u>8</u>	<u>100 %</u>

4. ¿En caso de existir un inventario de recursos humanos, se acude a éste para el reclutamiento de personal?

	No.	%
Sí ()	2	25 %
No ()	6	75 %
Total	<u>8</u>	<u>100 %</u>

5. ¿Se usan técnicas de reclutamiento de personal?

	No.	%
Sí ()	8	100 %
No ()	0	0 %
Total	<u>8</u>	<u>100 %</u>

6. Señale con una X las técnicas de reclutamiento que utiliza la empresa.

	No.	%
Volantes	() 5 de 8 personas	62.5 %
Periódico	() 2 de 8 personas	25.0 %
Escuelas	() 2 de 8 personas	25.0 %
Radio	() ninguna	0 %
Anuncios y		
Carteles	() 4 de 8 personas	50.0 %
Otros amist.	() 7 de 8 personas	87.5 %

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no sumarán 8 (muestra) ni 100%.

7. ¿Por qué se escogieron esos medios de reclutamiento?

5 personas contestaron: Por el buen resultado que ha tenido y por reclutar al tipo de gente que se desea para el puesto.

3 personas no contestaron.

Total:	8 personas	100.0 %
Sí contestaron	5 personas	62.5 %
No contestaron	3 personas	37.5 %

Por ser una pregunta abierta se resumieron las ideas de las preguntas que contestaron que fueron 5 y 3 personas que no contestaron.

8. ¿Se realiza un proceso en la selección de personal?

	No.	%
Sí ()	8	100.0%
No ()	0	0.0 %
	<hr/>	<hr/>
	8	100.0 %

9. Marque con una (X) las técnicas de selección que utiliza.

Presolicitud de empleo	()	8 personas	100 %
Solicitud de empleo	()	8 personas	100 %
Entrevista inicial	()	8 personas	100 %
Pruebas psicológicas	()	8 personas	100 %
Prueba de trabajo	()	0 personas	0 %
Examen médico	()	8 personas	100 %
Estudio socioeconómico	()	0 personas	0 %
Otros	()	0 personas	0 %

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible por lo tanto los totales no sumarán 8 (muestra) ni 100%.

10. ¿Se realiza examen médico?

	No.	%
Sí ()	8	100 %
No ()	0	0 %
Total	<u>8</u>	<u>100 %</u>

11. Marque con una (X) el tipo de examen médico que se realiza.

	No.	%
Certificado médico particular ()	0	0 %
Examen por medio de cuestionario ()	8	100 %
Examen físico ()	7	87.5 %
Otros ()	0	0 %

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no suman 8 (muestra) ni 100 %.

12. ¿Qué tipo de contrato se contrae con el candidato?

	No.	%
Colectivo ()	2	25 %
Individual ()	6	75 %
Total	<u>8</u>	<u>75 %</u>

13. ¿Qué tipo de relación de trabajo se contrae con el empleado?

	No.	%
Tiempo determinado ()	6	75 %
Tiempo indeterminado ()	2	25 %
Total	8	100 %

14. En caso de que fuera por tiempo determinado, ¿hay opción de firmar un contrato por más tiempo?

	No.	%
Sí ()	8	100 %
No ()	0	0 %
Total	8	100 %

Una persona contestó que existe mucha rotación de personal.

Dos personas contestaron por el desempeño de su trabajo.

Cinco personas contestaron por necesidad de la empresa.

15. ¿Qué tipo de inducción ofrece la empresa?

	No.	%
Películas y proyecciones sobre la empresa	() 8	100 %
Manuales de bienvenida	() 8	100 %
Folletos de la organización	()	
Visitas a la organización	() 8	100 %

Por ser ésta una pregunta de opción múltiple con más de una respuesta posible, los totales no sumarán 8 (muestra) ni 100 %.

16. ¿Se da capacitación y adiestramiento?

	No.	%
Sí ()	8	100 %
No ()	0	0 %
Total	8	100 %

17. ¿De qué tipo?

		No.	%
Cursos internos	()	0	0 %
Guías con un instructor	()	8	100 %
Rotación de personal entre diversos puestos	()	0	0 %
Primeros auxilios	()	8	100 %
Otros	()	8	100 %

¿Cuales?: Cursos contra incendios.

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no sumen 8 (muestra) ni dan 100 %.

18. ¿Se realiza alguna entrevista cuando el empleado sale de la organización?

		No.	%
Sí	()	2	25 %
No	()	6	75 %
Total		8	100 %

19. ¿De qué tipo?

Una persona contestó: Entrevista abierta de salida.

Una persona contestó: Una entrevista oral (plática).

20. ¿Se tiene noción del índice de rotación de personal?

	No.	%
Sí ()	1	12.5 %
No ()	7	87.5 %
Total	8	100.0 %

21. ¿Cual es el índice de rotación de personal?

Una sola persona contestó que era del 70 al 80%.

22. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar las técnicas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y adiestramiento de personal? Favor de mencionarla.

Sólo contestaron tres personas:

- Hacer un audiovisual para enseñar a "actuar" a todo el personal y un examen de conocimientos generales.
- Contar con los recursos necesarios para la orientación y capacitación del personal.
- Introducción e identificación con la empresa, motivación y filosofía de la misma.

23. ¿Qué opinión tiene del presente cuestionario?

Solamente contestaron tres personas:

- a) Cumple con los requisitos de información.
- b) Es bueno pero un poco confuso, las preguntas no son muy concretas.
- c) Bastante amplio y completo.

Cuestionario a nivel operaciones

1. ¿Por qué medio te enteraste del empleo? (marca con una X).

		No.	%
Volantes	()	8	10 %
Escuelas	()	20	25 %
Periódico	()	0	0 %
Radio	()	0	0 %
Anuncios o carteles	()	4	5 %
Otros	()	48	60 %
Total		80	100 %

¿Cuales?: Promedio de amistades y familiares.

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no suman 80 (muetra).

2. ¿Qué tipo de entrevistas o pruebas te aplicaron?

		No.	%
Presolicitud de empleo	()	80	100 %
Solicitud de empleo	()	80	100 %
Entrevista inicial	()	80	100 %
Pruebas Psicológicas	()	60	75 %
Pruebas de trabajo	()	0	0 %
Examen médico	()	80	100 %
Estudios socioeconómicos	()	0	0 %
Otros	()	0	0 %

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no suman 80 (muestra) ni 100 %.

3. ¿Te aplicaron examen médico?

		No.	%
Sí	()	80	100 %
No	()	0	0 %
Total		80	100 %

4. ¿Qué tipo de examen te aplicaron?

	No.	%
Certificado de médico particular ()	0	0 %
Examen por medio de cuestionario ()	80	100 %
Examen físico ()	50	62.5 %
Otros ()	0	0 %

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no suman 80 (muestra) ni 100 %.

5. ¿Qué tipo de contrato firmaste?

	No.	%
Colectivo ()	0	0 %
Individual ()	80	100 %
Total	80	100 %

6. ¿Por cuanto tiempo?

	No.	%
Tiempo determinado ()	60	75 %
Tiempo indeterminado ()	20	25 %
Total	80	100 %

7. ¿Que tipo de inducción te ofrecieron?

		No.	%
Películas y proyecciones sobre la empresa.	()	20	25 %
Manual de bienvenida.	()	0	0 %
Folleto de la organización	()	0	0 %
Visitas a la organización.	()	80	100 %
Otros.	()	0	0 %

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no suman 80 (muestra) ni 100 %.

8. ¿Te dieron capacitación y adiestramiento?

		No.	%
Sí	()	75	93.75 %
No	()	5	6.25 %
Total		<u>80</u>	<u>100.0 %</u>

9. ¿De qué tipo?

		No.	%
Cursos intensivos.	()	0	0 %
Guías con un instructor.	()	75	93.75 %
Rotación de personal entre diversos puestos.	()	0	0 %
Primeros auxilios.	()	75	93.75 %
Otros	()	75	93.75 %

¿Cuales?: Cursos contra incendios

Esta pregunta es de opción múltiple con más de una respuesta posible, por lo tanto los totales no suman 80 (muestra) ni 100 %.

Una vez elaborados los cuadros correspondientes a cada pregunta observamos lo siguiente:

Cuestionario a nivel Dirección

Pregunta No

1. No existe un análisis de puestos dentro de la empresa. Esto fue comprobado mediante el cuestionario y observación directa.
2. Al no tener un detallado análisis de puestos es imposible tener una adecuada valuación de puestos.
3. No se cuenta con un inventario de recursos humanos.
4. No se recurre al inventario de recursos humanos para el reclutamiento de personal por no existir éste, pero dos personas nos informaron que de contar con él, sí acudirían a éste.
5. Sí se usan ciertas técnicas de reclutamiento de personal.
6. Las principales técnicas de reclutamiento para la empresa son en orden de importancia las siguientes:
 - a) amistades
 - b) volantes
 - anuncios o carteles
 - escuelas
 - periódicos
7. Estos medios de reclutamiento han tenido buen resultado por obtener al tipo de gente (aspecto físico) que se desea para el puesto.

8. Dentro de la empresa se realiza un proceso en la selección de personal.
9. Las técnicas de selección utilizadas por la empresa son:
 - Pre-solicitud de empleo
 - Solicitud de empleo
 - Entrevista inicial
 - Pruebas psicológicas
 - Examen médico
10. Sí se realiza un examen médico.
11. El tipo de examen practicado es por medio de cuestionario y casi siempre un examen físico.
12. El tipo de contrato que se contrae con el candidato es individual.
13. La relación de contrato que se contrae con el candidato - es por tiempo determinado.
14. Hay opción de firmar un contrato por tiempo indeterminado por las siguientes razones.
 - Necesidad de la empresa.
 - Por el desempeño de su trabajo.
 - Para disminuir la rotación de personal.
15. La inducción que ofrece la empresa es la siguiente:
 - Películas y proyecciones sobre la empresa.
 - Visitas a la organización.
 - Manuales de bienvenida.
16. La empresa proporciona capacitación y adiestramiento.
17. El tipo de capacitación y adiestramiento que otorga la - empresa es:
 - Guías con un instructor.

Primeros auxilios.**Cursos contra incendios.**

18. Casi nunca se realiza una entrevista cuando un empleado -
deja la organización.
19. Cuando llega a haber algún tipo de entrevista de salida -
es oral a manera de plática.
20. No se tiene conocimiento del índice de rotación de perso-
nal.
21. El índice de rotación indicado (70% al 80%) por una sola
persona fue hecho a manera de cálculo sin hacerse en nin-
guna investigación.
22. En resumen, la principal sugerencia del personal adminis-
trativo es formular programas más empílicos de inducción a
la empresa así como de capacitación y adiestramiento.
23. La opinión expresada por el presente cuestionario fue en
forma general, de ser un cuestionario amplio y de cumplir
con los requerimientos de información.

Cuestionario a nivel operativo**Pregunta No**

1. Los principales medios por los cuales los empleados se en-
teraron del puesto fueron, en orden de importancia, los
siguientes:
 - Amigos y familiares.
 - Escuelas.
 - Volantes.
 - Anuncios o carteles.

2. Los pasos de selección que siguieron los candidatos fueron:

- a) Pre-solicitud de empleo.
- b) Solicitud de empleo.
- c) Entrevista inicial.
- d) Pruebas psicológicas.
- e) Examen médico.

3. A todos los empleados se les practicó un examen médico.

4. Al 62.5% de los empleados se les practicó un examen por medio de cuestionario y examen físico y 37.5% por medio de cuestionario.

5. Todos los empleados firmaron contrato individual.

6. Un 75% firmó contrato por tiempo determinado, y un 25% por tiempo indeterminado.

7. Todos los empleados tuvieron una visita a la organización y sólo un 25% recibió películas y proyecciones sobre la empresa a manera de inducción.

8. La mayoría de los empleados recibieron capacitación y adiestramiento.

9. El tipo de capacitación y adiestramiento que de alguna forma recibieron los empleados fue la siguiente:

Guías con un instructor.

Cursos de primeros auxilios.

Cursos contra incendios.

CONCLUSIONES

En la historia de la administración, los conceptos y corrientes que la han ido formando han sufrido diversos cambios. Una corriente administrativa muy importante para los fines de nuestro estudio es la humano relacionista, ya que considera como parte relevante al hombre dentro de una organización.

Como fundamento de nuestro Estudio hemos descrito a lo largo de él dos modelos de recursos humanos, como son el modelo de William B. Werther Jr. y Keith Davis y el del maestro Fernando Arias Galicia para lograr así una combinación de un modelo moderno como el de William B. Werther Jr. y Keith Davis y uno adaptado al medio mexicano como lo es el de Arias Galicia.

En consecuencia, como base teórica nos enfocamos a los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como en el concepto de rotación de personal tan importante en la actualidad.

Se describió, además, el marco histórico de la empresa investigada, así como el organigrama de la misma.

Al reunir la fase teórica del estudio y los resultados obtenidos en la investigación de campo, damos paso a las siguientes conclusiones, así como a la solución al problema detectado.

Una vez analizada la información proporcionada por las entrevistas, cuestionarios y la observación, consideramos que el sistema de reclutamiento, selección o inducción de personal en la empresa trae consigo un gran índice de rotación del personal.

Este elevado índice de rotación de personal se debe al - mal manejo e interpretación en los sistemas de reclutamiento y selección de personal del cual es responsable el personal administrativo y el personal designado para el funcionamiento de los sistemas antes mencionados.

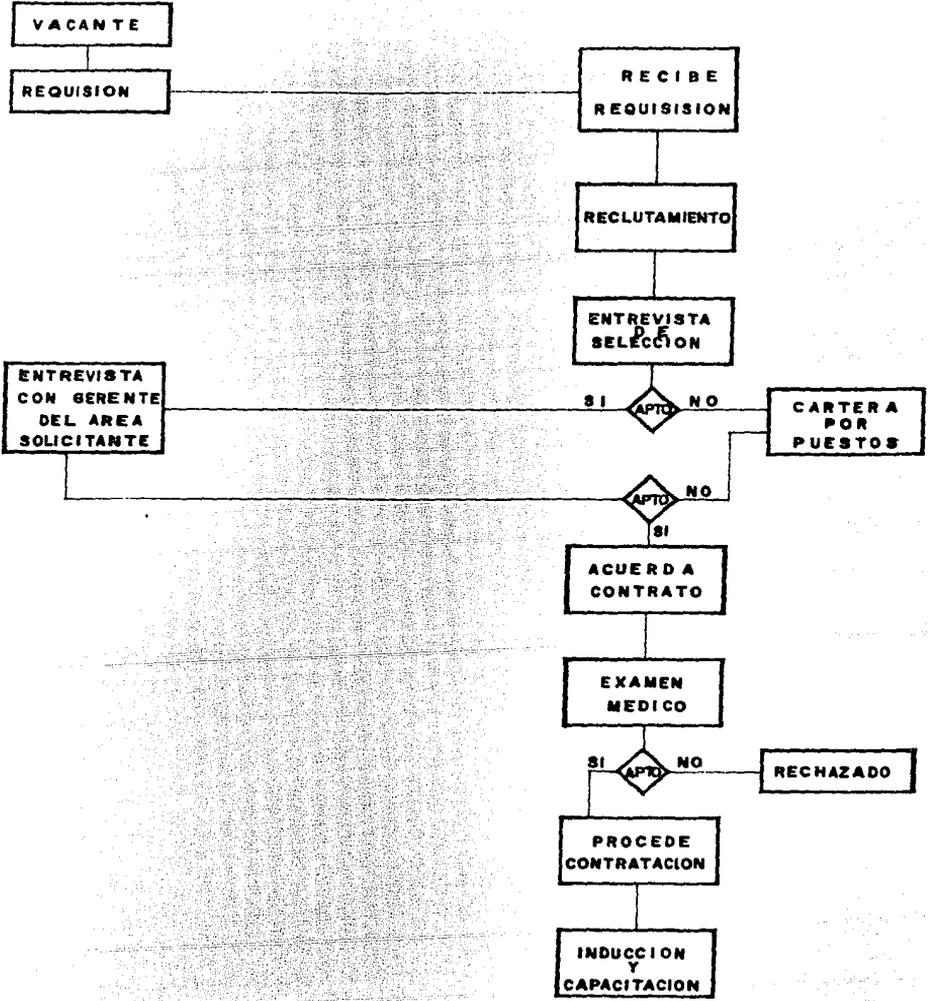
Nosotros ofrecemos un sistema único de reclutamiento, selección e inducción de personal para todas las áreas, ya que mediante entrevistas nos informamos que cada área tiene sus - propios sistemas de personal. También proponemos que la ejecución de estos sistemas sea realizado por un área básica como es el área de recursos humanos.

La anterior proposición la hacemos en base a que el área de recursos humanos en la empresa estaba enfocada únicamente a la elaboración de nóminas y a las relaciones obrero patronales.

Basados en los anteriores puntos proponemos el siguiente sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal - que traerá como consecuencia una disminución del actual índice de rotación de personal al contar la empresa con gente idónea a los requerimientos y políticas que los puestos necesitan.

El sistema de personal propuesto es el siguiente: (Ex- puesto en diagramas de flujo)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PROPUESTO
AREA SOLICITANTE GERENCIA DE CAPACITACION



Explicación del sistema de reclutamiento y selección de personal propuesto.

1. Al surgir una vacante se solicitan firmas de los jefes de departamento y gerentes de área, y se formula una requisición.
2. Esta requisición se turna a la gerencia de capacitación, la cual formula una nueva requisición.
3. Con la nueva requisición se procede al reclutamiento, el cual puede ser por medio de las siguientes fuentes:
 - a) Cartera.
 - b) Grupo de intercambio entre diferentes empresas.
 - c) Escuelas y universidades.
 - d) Recomendaciones.
4. Una vez que acude el candidato se le aplica una entrevista de selección según el puesto, se formula una solicitud de empleo y se adjunta una apreciación del entrevistador sobre el entrevistado.
5. Si el candidato no es apto, su solicitud y apreciación es mandada al área de recursos humanos para que sea integrada a la cartera por puestos.
Si el candidato es apto su solicitud y apreciación es turnada al gerente de área solicitante con una nueva forma de apreciación.
6. Una vez realizada la entrevista con el gerente de área, la documentación junto con la nueva forma de apreciación es nuevamente enviada a la gerencia de capacitación la cual la recibe, si el candidato no es apto se le envía a otra área solicitante. Si el candidato es apto se procede a la aplicación del examen médico.

7. Si el candidato no reúne los requisitos del examen médico es rechazado. Si el candidato aprueba el examen médico se procede a su contratación.
8. Una vez realizada la contratación al nuevo empleado se le aplicará la inducción y capacitación y adiestramiento, según el puesto en el cual va a laborar, por parte de la gerencia de capacitación.

Para el correcto funcionamiento de este sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal, es necesario contar con personal que tenga conocimiento en entrevistas y cuestionarios, con el fin de no interpretar mal la información en el momento de la aplicación de las entrevistas, pruebas y cuestionarios.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, 1980.

Arias Galicia, Fernando, Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Editorial Trillas, México, 1982.

B. Werther Jr., William y Davis, Keith, Dirección de personal y recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, Espala, 1982.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1985.

Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolás, Fundamentos de administración, F.C.A., UNAM, Sistema de Universidad Abierta, Edit. Interamericana, México, 1982.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica, (Primera parte), Editorial Limusa, México, 1976.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica, (Segunda parte), Editorial Limusa, México, 1976.

Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración, Editorial Trillas, México, 1979.

Stephen P. Shao, Estadística para economistas y administradores, Editorial Herrero Hermanos, México, 1979.