

20
leje.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

" MODELO DE INTEGRACION DE RECURSOS
HUMANOS PARA ORGANIZACIONES DE SERVICIOS "

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LIENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

CARVAJAL TORRES IMELDA DE FATIMA

ESPAÑA SANCHEZ OFELIA



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASESOR :

LIC. MARCO ANTONIO RAMIREZ REYES ORDUÑA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
Modelo de Integración de Recursos Humanos
para Empresas de Servicios

que presenta la pasante: Eseña Sanchez Ofelia
con número de cuenta: 8402440-4 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :
Carvajal Torres Imelda de Patina

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 1 de Febrero de 1994

PRESIDENTE	<u>L.C. Marco Antonio Ramírez Reyes Orduña</u>	<i>[Firma]</i>
VOCAL	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<i>[Firma]</i> 14-11-93
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	<i>[Firma]</i> 17-XII-93
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<i>[Firma]</i>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Efren Monroy Guerrero</u>	<i>[Firma]</i> 06.11.94



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

Q'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
Modelo de Integración de Recursos Humanos
para Emrreas de Servicios

que presenta la pasante: Carvajal Torres Imelda de Fatima
con número de cuenta: 8230086-9 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :
España Sanchez Ofelia

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 1 de Febrero de 199 4

- PRESIDENTE L.C. Marco Antonio Ramirez Reyes Orduña [Firma] 14-XII-93
- VOCAL L.A. Eva Lilia Torres Reyes [Firma] 14-XII-93
- SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez [Firma] 14-XII-93
- PRIMER SUPLENTE L.A. Alvaro González Mendoza [Firma] Feb 01/94
- SEGUNDO SUPLENTE L.A. Efrén Ronroy Guerrero [Firma] 06/1/94

A MI MADRE
MARIA FELIX TORRES AKE

Por el gran amor que me da
sus palabras de aliento, consejos,
sacrificios, comprension, ayuda,
su enorme fuerza de voluntad y
caracter.

Con todo mi Amor y Gritud.

A MI PADRE
JULIO CARBAJAL ALFARO.

Por toda su ayuda, amor,
sacrificios, encaminados
a alcanzar este objetivo
terminar mis estudios
profesionales

Con Cariño y Afecto.

A MIS HERMANOS
MARIANO, JULIA, JULIO.

Por el amor que me dan, sus
palabras de aliento, apoyo
y comprension.

Con Cariño.

A MIS TIOS

CLARA CARBAJAL ALFARO
JOSEFINA CARBAJAL ALFARO
GLORIA CARBAJAL ALFARO

Gracias.

A MIS PRIMOS

MARTIN DIAZ CARBAJAL
LILA BADA CARBAJAL
JOANA BADA CARBAJAL
ANTONIO BADA CARBAJAL

MI SOBRINO

MARTIN DIAZ H.

Con Cariño.

A MIS AMIGOS

LAURA CASTRO NAVA
ADRIAN ISAIAS ALBA.

Por toda la ayuda y amistad
que me han brindado desde que
nos conocimos.

Con Cariño y Afecto.

AL DIRECTOR DE TESIS

LIC. MARCO ANTONIO RAMIREZ REYES ORDUÑA

Por su colaboración profesional
para la realización de esta meta
personal.

Mi agradecimiento.

AL HONORABLE JURADO

Gracias

A MIS PROFESORES

Con Respeto

A MI MADRE

MA. TERESA DE LA CONCEPCION SANCHEZ VILLA

Por su Amor, Esfuerzo, Ayuda y Apoyo en todos
los aspectos, por ser mi Fuerza y mi Impulso.

Con Mucho Amor y Cariño

A DIOS

Por dejarme la vida para llegar a
esta meta y poner en mi camino
rosas en lugar de espinas.

A MIS HERMANOS

MARTHA, FELIPE, CONCHA, VICTORIA, A. MARTIN.

Con Cariño

A MI NOVIO

JUAN MANUEL MAGAÑA BARRERA

Por su Amor, Cariño,
Comprensión y Colaboración.

Con Amor

AL DIRECTOR DE TESIS
LIC. M. ANTONIO RAMIREZ REYES ORDUÑA

Por sus Atenciones y Ayuda

Gracias

AL APRECIABLE JURADO
Con Respeto

A MIS PROFESORES

Por mi formación académica, por
su paciencia y por ofrecerme el
más hermoso legado el del "SABER".

Gracias.

INDICE.

PAGINA

OBJETIVO	1
INTRODUCCION.....	2

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1	Introducción a la Administración	4
1.2	Conceptos de Administración y de Productividad	4
1.3	Antecedentes Historicos de la Administración de Recursos Humanos	7
1.4	Conceptos de Administración de Recursos Humanos	13
1.4.1	Importancia	14
1.4.2	Objetivo	15
1.4.3	Ubicación	18
1.5	Funciones del Departamento de Recursos Humanos	18

CAPITULO II INTRODUCCION AL PROCESO DE INTEGRACION

2.1	Integración	21
2.1.1	Concepto de Integración	21
2.1.2	Principios de Integración de Personas	21
2.1.3	Etapas y Técnicas de la Integración de personas ..	22
2.2	Reclutamiento	23
2.2.1	Concepto de Reclutamiento	24
2.2.2	Proceso de Reclutamiento	25
2.2.3	Fuentes de Abastecimiento y Medios de Reclutamiento	25

2.3	Selección	30
2.3.1	Concepto de Selección	30
2.3.2	Proceso de Selección	31
2.4	Introducción del Personal	36
2.4.1	Programa de Introducción del Personal	37
2.5	Del Desarrollo	37

CAPITULO III

MODELO DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

3.1	Modelo de Integración	40
3.2	Objetivos	43
3.3	Políticas	44
3.4	Presupuesto	45
3.5	Procedimientos	47
3.5.1	Planeación de los Recursos Humanos	47
3.5.2	Análisis de Puestos	51
3.5.3	Reclutamiento	55
3.5.4	Selección	58
3.5.5	Seguimiento de Reclutamiento y Selección	63
3.5.6	Contratación	66
	3.5.6.1 Afiliación al I.M.S.S.	67
	3.5.6.2 Afiliación al INFONAVIT	67
3.5.7	Inducción	68
3.5.8	Desarrollo de Carreras	70
3.6	Estructura	75
3.6.1	Estructura del Departamento de Recursos Humanos ..	76
	3.6.1.1 Funciones de la Coordinación del Departamento de Recursos Humanos	77

CAPITULO IV
CASO PRACTICO

4.1 Planteamiento del problema	70
4.2 Objetivos	70
4.3 Hipótesis	80
4.4 Variables Dependientes e Independientes	80
4.5 Técnicas a Emplear	81
4.6 Aplicación	84
4.7 Resultados	86
4.8 Análisis de Resultados	86
4.9 Conclusión	90
4.10 Recomendaciones	91
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS	98

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es el de destacar la importancia que tiene el proceso de Integración del Personal para la organización, así como conocer algo más de la Administración de Recursos Humanos. Del mismo modo proporcionar información que sea una fuente confiable de apoyo para posibles personas que la consulten.

Se considera de mucha trascendencia a la Integración, sin embargo no ha sido debidamente contemplada por personas responsables de este cargo, teniendo en cuenta que de este proceso de Integración, depende el desarrollo que tendrá la organización.

En la actualidad con la puesta en marcha de el Tratado de Libre Comercio para America del Norte (TLC), las organizaciones en general están conscientes que se esperan cambios drásticos en la manera de administrar las organizaciones, se verán forzadas a cambiar radicalmente su estilo de dirección y tendrán que tomar acciones concretas encaminadas a no perder su competitividad en el mercado internacional en que se verán inmersas.

Anteriormente el parentesco y el compadrazgo substituían al Reclutamiento y a la Selección, pero ahora las organizaciones que quieran lograr un grado de competencia significativo, tendrán que reclutar y seleccionar personal con mayor nivel académico y experiencia.

Con la necesidad de mejorar en las organizaciones mexicanas se ha innovado este tipo de procedimientos de integración, buscando obtener resultados positivos e integrar "el hombre adecuado al puesto adecuado".

INTRODUCCION

La Administración y su desarrollo, cobran cada día mayor importancia y trascendencia en la colocación de la fuerza de trabajo, considerando funciones que le permitan concebir ámbitos de acción que faciliten su crecimiento. Es por esto que el trabajo que aquí se presenta, lo genera la disposición del esfuerzo constante por ampliar nuestros conocimientos y por saber más de la práctica de nuestra profesión, sobre la cultura que como personas nos orientan hacia una realización moral. Es evidente que las personas y la organización tienen objetivos particulares, pero en el momento de trabajo los une un objetivo común, los administradores desempeñando su función de dirección, ayudan a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyan a lograr metas de la organización. Es por esto que la administración necesita comprender los papeles, la personalidad y la individualidad de las personas.

Por medio de esta tesis se pretende crear la inquietud sobre los aspectos fundamentales que deben ser considerados en el crecimiento de cualquier organización, los cuales se hacen acreedores de una atención más profunda por parte de los directivos y administradores, así hacen frente de una manera realista y objetiva a los problemas actuales y a los hechos que en el futuro pudieran afectar a la organización. Básicamente se pretende ubicar a la administración desde sus orígenes, señalar la importancia que aportan los recursos humanos en el desarrollo de la misma, para lo cual el proceso de integración coadyuva a lograr el objetivo que se pretende dentro de la organización.

Las personas son mucho más que un simple factor productivo son miembros de sistemas sociales en muchas organizaciones, son también consumidores de bienes y usuarios de servicios por lo que influyen sobre la demanda. Sabemos que hay lineamientos técnicos que guían la conducta y una tradición de dignidad humana que son características importantes en la sociedad.

La Administración implica alcanzar objetivos empresariales, el lograr resultados es importante pero pensamos que los medios nunca deberán lesionar la dignidad de las personas. Cada una de estas personas es única y tiene habilidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

En el primer capítulo con el propósito de que el lector tenga una visión global de la Administración General, de la Administración de Recursos Humanos y de Productividad, se presentan conceptos básicos, así como una semblanza histórica de la Administración, y se mencionan las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

En el capítulo segundo, analizaremos el proceso de Integración de Personal de acuerdo al autor Agustín Reyes Ponce. En donde se mencionaran las características de la Selección, Reclutamiento, Inducción y Desarrollo de personal, así como su importancia, formas y medios de llevarlos a cabo.

En el capítulo tercero, proponemos un Modelo de Integración con el objeto de que el personal de nuevo ingreso se integre más rápidamente y mejor a la organización, todo este proceso va desde la Planeación de Recursos Humanos pasando por el Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y finalizando con el Desarrollo de Carreras todo esto explicado de manera estructural y funcional.

En el capítulo cuarto y último, se presenta un caso práctico, el cual puede sufrir modificaciones de acuerdo al tipo de organización y a sus necesidades, cuando este se desee aplicar. Partimos del Planteamiento del Problema, objetivo de la investigación, la supuestas Hipótesis, Variables, Análisis de resultados, virtiendo todos ellos información que hace posible llegar a las conclusiones y a partir de eso nos atrevemos a sugerir recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO.

1.1 Introducción a la Administración.

La Administración fué el resultado de las condiciones objetivas de una situación histórica y en función de esto se ha venido modificando, de ahí la necesidad de actuar con visión y estudiar sus perspectivas. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; Si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario se detendra. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

En la práctica, la Administración se efectúa a través del Proceso Administrativo (Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control¹), el cual será el que se tome como base para el siguiente trabajo de Tesis.

1.2 Conceptos de Administración y de Productividad

Con el propósito de fundamentar y estructurar la base teórica de la presente tesis, se exponen a continuación una serie de conceptos de carácter general, tanto de Administración como de Productividad, partiendo de los puntos de vista de varios autores; para orientar cada una de las fases del desarrollo del presente trabajo.

Para E. F. L. Brech la Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de Planear y Regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

¹ Los tres primeros elementos corresponden a fase de la Mecánica Administrativa y los tres últimos a la fase Dinámica Administrativa, según el autor Agustín Reyes Ponce.

Henry Fayol al que se le atribuye la paternidad de la Administración, propuso un modelo de Proceso Administrativo que lo llevó a establecer una definición de Administración, la cual es: "Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar"².

Georges Friedman nos dice que: "La Administración de Empresas es el conjunto que moviliza a hombres con vistas a la obtención de un fin determinado y que es un organismo que se adapta y cambia según las necesidades sociales".

Agustín Reyes Ponce. Define a la administración como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social "³

La productividad ha llegado a ser un término común en los últimos años y mucha gente tiene en mente definiciones que son de su propia cosecha, o bien pertenecen al argot administrativo o popular; como por ejemplo: "llevar más agua a su molino", "Hacer más con menos", "La calidad, oportunidad y efectividad de los costos con que una organización logra su cometido", "Un estado mental, en que la gente confía en el que mañana pueda ser mejor que hoy a través del esfuerzo propio".

Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo; una máquina y hasta una compañía industrial o de servicios; ya sea a nivel microeconómico o macroeconómico.

"La productividad es un proceso físico, regularmente se expresa como una proporción y refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados"⁴.

² Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andres. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. pag. 93.

³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Primera Parte. Ed. Limusa, Pag. 20.

⁴ Richard E. Kopelman, Administración de la Productividad en las Organizaciones, Ed. Mc Graw-Hill, Pag. 3.

Con frecuencia se usan índices para mostrar esta relación entre resultados y recursos; por ejemplo; unidades por horas de trabajo, millones de pesos, unidades hora-hombre, etc.

La consecuencia directa de la eficiencia es la Productividad. La Productividad puede conceptualizarse como: La producción de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es el resultado de la producción de alguien en un determinado periodo de tiempo; cuando mayor es la eficiencia, mayor será la productividad .

Sutermeister, conceptualiza a la Productividad como producción hora-hombre, tomando en cuenta la calidad.

Elton Mayo, concluyó que la Productividad era una función en la medida en que el grupo se convertía en un equipo y cooperaba de buena gana y espontáneamente.

Quizá el concepto más ampliamente aceptado de Productividad sea como el de un proceso físico, usado por muchos economistas: " Productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en un proceso de producción "

Para Fernando Arias Galicia. La Productividad en términos generales, se considera como la relación entre los resultados y los recursos empleados.

$$\text{Productividad} = \text{Resultados} / \text{Recursos}$$

Por lo anterior nuestro punto de vista, es que la Productividad es el resultado de aprovechar al máximo todos los recursos en este caso humanos para alcanzar un mejor desarrollo de la organización.

1.3 Antecedentes Historicos De La Administración de Recursos Humanos.

La moderna Administración de Recursos Humanos, estaba implícita dentro de la Administración General y esta a evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan desde el comienzo de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial (1872) consistió esencialmente en la maquinaria, la vinculación de la energía con las máquinas y el establecimiento constante de las fábricas en las que se empleaba gran cantidad de personas, lo cual dió como resultado un enorme incremento de la capacidad productiva de la gente.

Se ha definido a esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina.

Económicamente la Revolución Industrial provocó un gran incremento en la producción, acumulación de bienes de capital. A su vez se aceleraron los negocios y el comercio.

Aunque no existía la designación de Administración de Recursos Humanos, cuyo cuño es muy reciente, se pierde debido a que se encontraba como una función dentro de la Administración General.

Pero no podemos hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos (como se le conoce actualmente por la mayoría de las personas inmersas en el ambiente administrativo), sin mencionar el Derecho Laboral y el de la corriente de Administración Científica, así como de otras disciplinas.

Nos referimos al Derecho Laboral, porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo y las relaciones laborales, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc.; que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Frederick W. Taylor y Henry Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la Coordinación y Dirección, por tanto del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia de la área, creó las "Oficinas de Selección".

Taylor quien hacia 1828 desarrolló los siguientes cuatro Principios de la Administración³:

RACIONALIZACION DEL TRABAJO Y ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

Los intentos de Racionalización del Trabajo efectuados por Taylor partían de la premisa: Que para todo tipo de Trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería substituir a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma.

³ Rios Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andres. Orígenes Y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas.. Pags. 70 y 80.

SELECCION Y CAPACITACION DE TRABAJADORES.

La obra de Taylor no se limitó a los estudios de tiempos y movimientos. Se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor, e inducirlo y capacitarlo, precisamente sobre el trabajo a desarrollar, a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos.

SALARIOS INCENTIVOS.

A fin de implicar al obrero en el logro de mayores índices de productividad, Taylor diseñó un sistema de pago que llenó de "tarifas diferenciales". Este era un sistema de destajo tendiente a que el obrero tuviera salarios incentivos de acuerdo con su productividad. Considerando Taylor la importancia que tiene el salario para el obrero, pensó que con este procedimiento la productividad aumentaría más aún.

ORGANIZACION FUNCIONAL.

Taylor consideraba que el trabajo de supervisión y, en general, de dirección de operarios en los talleres era más complicado de lo que se creía. En su opinión, era ineficiente que existiera un solo jefe de taller que diera órdenes de variada naturaleza sobre el trabajo a realizar. Por lo anterior el ideó un sistema de organización que desechaba esa relación vertical directa de tipo lineal por un nuevo esquema que llamó organización funcional, y en el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran en el taller.

Aunque el mayor énfasis de la administración científica de Taylor estaba en la planeación y simplificación de las tareas, de ninguna manera olvidó al trabajador. No sólo recaló las consecuencias deseables de compartir los beneficios económicos de los empleados sino también la importancia del reconocimiento individual por un desempeño superior.

Además, enfatizó la necesidad de una actitud de desarrollo hacia los empleados. Taylor recomendaba mucho que cuando los trabajadores dejaran de responder a la capacitación inicial no se les despidiera, sino que se les debería conceder más tiempo, o bien se les debería transferir a un trabajo para el que estuviera preparado. También se dió cuenta del valor de las ideas de los trabajadores y previó el moderno sistema de sugerencias adoptadas.

Por otro lado, los programas de capacitación estaban surgiendo a finales del siglo, en el área de capacitación de ventas y sin lugar a dudas estimuló el surgimiento de programas formales de capacitación en el área de seguridad. Ya existían cuando menos algunas agrupaciones de actividades especializadas de personal hacia 1880 y se considera a el año de 1912 como fecha aproximada del surgimiento del Departamento de Personal Modernos, cuando surgió el primer especialista en la área, siendo un oficinista que se encargaba de llevar registros y elaborar nóminas.

En el periodo de transición se desarrollaron extensamente pruebas para medir diferencias entre personas en términos de capacidad mental y aptitudes, junto con el progreso en las pruebas y en los experimentos psicológicos al mejorar la situación de trabajo durante el periodo previo a la primera Guerra Mundial. Hubo avances en la verificación de referencias en el uso de hojas de valuación para entrevistadores y en la comparación de calificaciones de aspirantes que pueden ser considerados como personas con éxito.

La Primera Guerra Mundial (1914) dió mayor impetu al movimiento de pruebas. Se desarrollaron las pruebas de inteligencia dentro del ejercito norteamericano, además otras evolucionaron rápidamente incluyendo las de aptitudes, oficio, interes y personalidad.

En 1923 la Western Electric Company, inició experimentos en su planta Hawthorne Works de Chicago, estos experimentos fueron realizados por Elton Mayo, se emprendieron estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Mayo consideró que la sociología, mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta, ya que el control del grupo y su relación daría las leyes de su comportamiento. En el experimento la producción se elevó cuando se mejoró la iluminación, después de tres años de experimentación con resultados ilógicos, los investigadores determinaron que en una situación que implicaba a personas, era imposible cambiar una condición sin afectar otras variables y se volvió evidente que la moral y la motivación eran los efectos importantes.

Estas actividades de Elton Mayo tuvieron como consecuencia el movimiento de Relaciones Humanas, encabezado por el mismo. El cual encierra los esfuerzos de manipular las relaciones sociales dentro de las organizaciones. El movimiento de relaciones humanas estaba principalmente interesado en la conducta espontánea e informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, interacciones y actitudes de los empleados. El movimiento estaba principalmente interesado en la Organización como un sistema "Técnico Económico", y el de relaciones humanas visualizaba la organización como un "Sistema Social".

Esta corriente tuvo mucha difusión en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años 30 y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

Este auge de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, ocasionó el surgimiento de la Psicología Industrial y de Servicios Federales, de especialistas en compañías para auxiliar en materias tales como empleo, bienestar, fijación de cuotas, seguridad, adiestramiento y salud.

Estos especialistas fueron los precursores del Departamento de Recursos Humanos moderno y por lo general incluye hoy varias actividades del personal especializado.

La industria estaba también empezando a emplear a elementos denominados "Secretarías Sociales" ó "Secretarías de Bienestar", estas secretarías se empleaban para ayudar en asuntos financieros, de habitación, médicos, recreacionales, educacionales y otros, tratando de mejorar la suerte de los trabajadores. El trabajo de bienestar se definió como el "Esfuerzos voluntarios por parte de los empleados para mejorar el sistema industrial existente, las condiciones de empleo en sus propias fábricas".

Como progreso paralelo, se emplearon médicos en las compañías para asegurarse de que a los trabajadores se les asignaran puestos adecuados a sus características físicas.

De lo anterior se desprenden las funciones que más desarrolla en la actualidad el Departamento de Recursos Humanos.

Señalamos las funciones que se realizan en la Fase de la Dinámica Administrativa:

En la Integración

Función de admisión y empleo.

Función de entrenamiento.

Función de higiene, seguridad y medicina industrial.

En la Dirección

Función para elevar la moral del personal.

Función de relaciones laborales.

Función relativa a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario.

Función relativa a la administración de sueldos y salarios.

En el Control

Funciones de Registro de Personal.

Funciones de Auditoria de Personal.

Con el fin de tener una mayor profundidad de las funciones ya mencionadas se tratarán más a fondo en el punto 1.5 de este capítulo, llamado Funciones del Departamento de Recursos Humanos, cabe señalar que las funciones difieren según los puntos de vista de cada autor, ya que algunos manejan más funciones, otros menos, pero al término de ellas se logra el conocimiento de las funciones prioritarias de un departamento de personal.

1.4 Conceptos de Administración de Recursos Humanos.

Es primordial el reconocer que los recursos humanos; son lo más importante dentro de toda organización; por que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. No sólo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actividades, habilidades y salud entre otros.

Aún cuando varían las diferentes formas de criterios de exponer las definiciones relacionadas con la Administración de Recursos Humanos, los autores siempre tendrán puntos en común; como mostramos a continuación:

Andrew F. Sikula: "Administración de Personal, es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa".

Edwin B. Flippo: "La Administración de Personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa".

Fernando Arias Galicia: "Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización en beneficio del individuo y del país en general".⁶

Burleiga B. Garder y David G. Moore: "Es la que procura conseguir una organización de la empresa que no sólo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico sino al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y los grupos que la forman".

En base a los conceptos anteriores, podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es: "Uno de los elementos más valiosos con los que cuenta un organismo social, para la obtención de sus objetivos, a través del conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y la eficiencia del personal".

1.4.1 Importancia

Es tarea de toda organización, poner especial cuidado en los recursos humanos, ya que el hombre es su elemento básico y sin el no existiría, pues de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos para el logro de los objetivos de la misma.

A raíz del crecimiento acelerado de las organizaciones, surgió la necesidad de incorporar a un mayor número de hombres que trabajan en ellas; pues las funciones administrativas aumentaban considerablemente y se tornaban más complejas.

⁶ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. Pag. 27.

Los expertos en administración se han percatado que actualmente el factor humano es el protagonista del proceso administrativo; pero con un fin ético de consideración al mismo ser y no como un elemento más para el mejoramiento de la productividad.

La personalidad de los individuos que colaboran en una organización constituye un factor muy importante para el de la misma; así como su tratamiento a través de técnicas especializadas para permitir el éxito de la organización.

1.4.2 Objetivo

Dentro de los estudios de la Administración General, se señala que el elemento humano; es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres.

Consideramos, que no obstante su importancia, no se debe identificar a la Administración de Recursos Humanos con la Administración General, y que como fenómeno administrativo tiene elementos comunes con esta, y por su especial trascendencia, la Administración de Recursos Humanos se encuentra ligada a los demás campos administrativos, tiene características, reglas y técnicas completamente específicas, así como objetivos bien definidos.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos comprenden la planeación y control de dichos recursos, sin menoscabo en la conservación y desarrollo de sus potenciales de trabajo.

La efectividad de una organización para alcanzar sus metas puede depender de la calidad de sus recursos humanos, pues si estos cuentan con altos índices de habilidades y conocimientos se puede esperar un alto índice de productividad.

Los objetivos que el empresario persigue con la administración de personal, es que el personal tenga en cada puesto el nivel de capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su amplia colaboración.

Lo que el obrero o el empleado busca al trabajar en una organización es básicamente recibir una remuneración adecuada a la dificultad o importancia del trabajo que desempeña, pero también es importante las condiciones en que el trabajador labore, así como un trato acorde con su dignidad humana. El trabajador busca además un reconocimiento a su colaboración, esto mediante las posibilidades que la organización le brinde para progresar. También busca que la empresa garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política y social.

El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad, sean tales que garanticen su vida y su salud, además que el medio ambiente en que se desarrollan sus labores sea moral y sano.

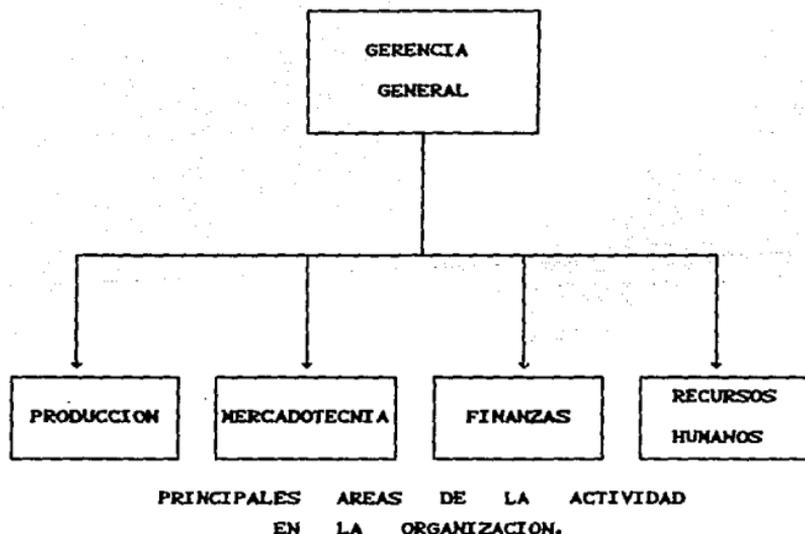
Así pues, la Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores.

1.4.3 Ubicación

En el campo de la Administración de Recursos Humanos existen, varios conceptos estrechamente ligados que se utilizan frecuentemente y que tienen poca diferencia entre sí, por ejemplo Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con los Empleados y Relaciones Industriales.

Básicamente el término Administración de Recursos Humanos se ha utilizado para referirse a las actividades del personal dentro de las industrias públicas; Gerencia de Recursos Humanos y de Relaciones Industriales se ha reservado para identificarse las actividades del personal, dentro del sector económico, privado y las relaciones con el empleado para identificarse los asuntos globales de personal dentro de las diversas empresas, sin embargo; se ha optado por utilizar el término de Administración de Recursos Humanos debido a que tiene un panorama más amplio.

A continuación se muestra un organigrama que nos presenta la ubicación de la función de Administración de Recursos Humanos, dentro de las funciones principales de la organización.



1.5 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Normalmente la mayoría de los tratadistas coinciden en las funciones que corresponden a este Departamento de Recursos Humanos. Y la finalidad u objetivo de las funciones es el de desarrollar y administrar políticas, programas, procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad de el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Entre las funciones de la organización tenemos:

La Función de Empleo: Es la encargada de lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos. En ella se integran sus funciones tales como; reclutamiento, selección, inducción, integración y vencimiento del contrato de trabajo.

Función de Administración de Salarios: Esta se encarga de lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados, mediante el sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad, basados en tabuladores estructurados sobre valuación de puestos. En ella se integran subfunciones como son; asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, compensaciones suplementarias, control de asistencias.

La Función de Relaciones Internas: Es la encargada de lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. En ella participan las subfunciones de comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación del personal, desarrollo del personal y entrenamiento.

Función de Servicios al Personal: Esta función busca el satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudar en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. En ella se integran subfunciones como son: actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

Función de Planeación de Recursos Humanos: Es encargada de realizar estudios tendientes a estructurar la organización a futuro, incluyendo también Análisis de Puestos, estudios de posibilidades de desarrollo de trabajadores, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo. Y en su momento el reclutamiento y la selección.

A continuación se presenta una tabla, la cual nos muestra un resultado de la investigación del desarrollo y uso de las funciones del Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones. En la misma el por ciento nos indica el grado en el que se emplean esas funciones.

**FUNCIONES REALIZADAS POR EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Funciones Realizadas	Organizaciones	
	No.	%
Reclutamiento	100	90.91
Selección de Personal	97	89.19
Aspectos Disciplinarios	81	73.64
Prestaciones al Personal	79	71.82
Compensaciones Suplementarias	78	70.91
Servicio Médico	74	67.27
Inducción	61	55.45
Promoción y Transferencias	60	54.73
Motivación al Personal	58	52.73
Capacitación y Desarrollo	56	50.91
Seguridad e Higiene Industrial	54	49.09
Relaciones con el Sindicato	53	48.18
Análisis de Puestos	48	43.64
Valuación de Puestos	48	43.64
Calificación de Méritos	46	41.91
Contratación Colectiva	45	40.91
Otras	24	21.82

FUENTE: Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pag. 160.

CAPITULO II

INTRODUCCION AL PROCESO DE INTEGRACION

2.1 Integración

La Integración es el primer elemento de la Fase Dinámica del Proceso Administrativo, de ella depende que los aspectos teóricos tengan la eficiencia prevista y planeada. aunque la Integración comprende cosas y personas, siempre son más importantes estas últimas, esta función de Integración es permanente, ya que constantemente se presentan ampliaciones, substituciones de hombres debido a muertes, renunciias y de máquinas por deterioro, sistemas obsoletos, etc.

Analizaremos en este capítulo el Proceso de Integración, basándonos en el autor Agustín Reyes Ponce, así como conceptos de varios autores para complementar la investigación.

2.1.1 Concepto de Integración

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".⁴

2.1.2 Principios de la Integración de Personas

A continuación se enuncian los Principios de la Integración de Personas, según Reyes Ponce:

- De la adecuación de hombres y funciones.- Se debe procurar adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Segunda Parte. Ed. Limusa. Pag. 258.

- De la Previsión de elementos administrativos.- A todo miembro de un organismo social, se le debe proveer de todos los elementos administrativos necesarios para realizar en forma eficiente las obligaciones o tareas de su puesto.

- De la importancia de la Introducción adecuada.- Cuando el elemento humano se integra a la empresa, ese momento es muy importante y por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado.

2.1.3 Etapas y técnicas de la Integración de Personas

Se ha hablado que la Integración hace de las personas ajenas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía.

Un objetivo primordial de las organizaciones en cuanto al elemento humano es buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y puedan conducir exitosamente el trabajo de la organización, el desarrollo de estas funciones corresponde al Departamento de Recursos Humanos.

El número y orden de las etapas es variado según los autores, se analizarán los propuestos por el autor ya mencionado. Y estas Etapas son:

a) Reclutamiento: Hace de una "persona extraña", un "candidato".

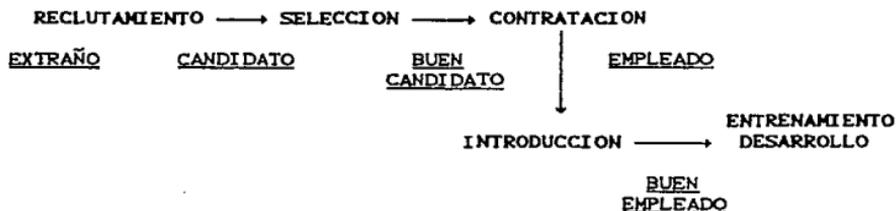
b) Selección: Buscar entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.

c) Introducción: Trata de hacer del "buen candidato", un "empleado", otro trabajador.

d) Desarrollo: Trata (junto con el entrenamiento) de hacer del empleado "un buen empleado".

Se presenta a continuación un esquema en donde se exponen las Etapas de la Integración y los diversos cambios que se van operando en la persona que atraviesa por estas etapas:

ETAPAS DE LA INTEGRACION:



2.2 Reclutamiento

El Reclutamiento es una de las tareas fundamentales que debe contemplar el Departamento de Recursos Humanos, puesto que por medio de él se proporciona a la empresa personal altamente capacitado que contribuya al logro de los objetivos de la misma, y esto se logra a través de la implantación del proceso de reclutamiento, cuyos factores primordiales en su realización, son las fuentes (internas o externas) y los medios de abastecimiento, contribuyendo así al desarrollo de las habilidades y aptitudes del individuo, obteniendo su satisfacción propia y la de la colectividad en la que se desenvuelve.

Para reclutar, seleccionar y desarrollar al personal para diversos puestos en una organización, es esencial prever las vacantes con el mayor tiempo posible de anticipación.

2.2.1 Concepto de Reclutamiento

Los individuos y las organizaciones están encadenadas en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera que los individuos se inclinan y eligen una determinada organización, esta trata de establecer y atraer a los individuos y obtener información respecto a ellos para decidir sobre la necesidad de administrarlos o no.

Desde el punto de vista organizacional, el proceso de atracción no es simple, por lo que debe establecerse un sistema de reclutamiento determinado, siempre que los recursos humanos deban de ser sistemáticamente aumentados o renovados. Este proceso es sólo uno de los múltiples procesos de administración utilizados en las empresas, sin embargo; para comprender y analizar esta función resulta básico comentar su concepto desde diversos puntos de vista pero que conducen a un mismo propósito.

Francisco Sánchez Barriga: "Es el proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos".

Edwin Flippo: "Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización".

Francisco Javier Larias Casillas: "Consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en la empresa, motivándoseles en la forma necesaria".

Idalberto Chiavenato: "Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces a cargos dentro de la organización".

Por lo que estos autores presentan podemos concluir que el Reclutamiento: Es el conjunto de fuentes y medios, ya sean internos o externos, con los que cuenta una organización para abastecerse de candidatos que además de interesados, están disponibles para cubrir un puesto vacante.

2.2.2 Proceso de Reclutamiento

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Es decir; que la actividad de reclutamiento se efectúa con la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff, es por esto que sus actos dependen de una decisión de la línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimiento de personal.

Es tarea de el reclutador ser capaz de eliminar rápidamente y con precisión, a los candidatos que no cubran los requisitos mínimos para la firma, ya que mientras más pronto se detecten las diferencias del solicitante, mejor será tanto para la empresa como para el solicitante.

2.2.3 Fuentes de Abastecimiento y Medios de Reclutamiento

Los términos de Fuentes de Abastecimiento y Medios de Reclutamiento, son dos cosas distintas, sin embargo, están ligados porque guardan algunas semejanzas entre sí. Los podemos conceptualizar de la siguiente forma: "Los lugares en que se pueda encontrar personal" y "La forma de atraerlo a la empresa", respectivamente.

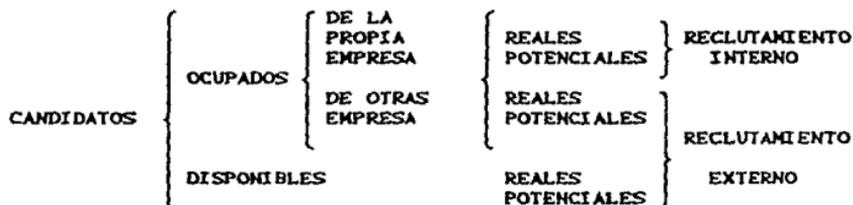
La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento pueda ser buena, sin embargo puede parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

Fuentes de Abastecimiento.

El mercado de recursos humanos presenta fuentes muy variadas que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa, así como incluirías mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

Este mercado está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra) o disponible (desempleados). Ambos pueden ser reales (que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo) y potenciales (que no están interesados en cambiar de empleo). Lo cual se esquematiza en el siguiente cuadro sinóptico:

FUENTES DE ABASTECIMIENTO:



En general las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos "internas y externas".

1) Fuentes Internas.

Con objeto de llenar una vacante dentro de la empresa, esta tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia en la misma, informando acerca de los candidatos para desempeñar el empleo, a través de un análisis historial de su trabajo. Es decir, esta fuente aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa.

El uso de Fuentes Internas sirve para impedir despidos o crear oportunidades de promoción para los empleados, pueden ser beneficiosas para la moral del trabajo y también hacer que la firma obtenga utilidades por la inversión hecha en la capacitación y en el entrenamiento de sus empleados.

Sin embargo, estas fuentes pueden resultar insatisfactorias si no existen individuos dentro de la organización con los requerimientos necesarios para ocupar el puesto vacante.

Una búsqueda interna mediante el sistema de computo permite aceptar tentativamente a las personas con los requisitos mínimos para desarrollar la labor vacante, los interesados podrán entonces tener una entrevista de selección, de la cual se elegirá a la persona más capaz para el puesto. Otro sistema consiste en colocar avisos para que la gente se inscriba y pueda competir por el puesto vacante.

2) Fuentes Externas.

Para cubrir vacantes cuyas especificaciones no se encuentren dentro del personal disponible, la empresa deberá utilizar Fuentes Externas para hacer posible el reclutamiento del personal idóneo, es decir abordar candidatos reales y potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Las fuentes se utilizan para cubrir diversos puestos y otras para puestos específicos, tales como personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina y empleados generales.

Algunas de las principales Fuentes Externas, aún cuando no necesariamente en orden de importancia, son las siguientes:

a) Instituciones Educativas: Con los constantes cambios tecnológicos las empresas han desarrollado una creciente demanda de personal calificado con grados académicos superiores, considerando como Fuentes de Abastecimiento para este tipo de personal, a las Universidades, Escuelas Técnicas y Escuelas Comerciales entre otras.

b) Agencias de Empleo: Las agencias difieren entre sí en cuanto a sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden proporcionar cada una de ellas. Algunas agencias operan la base de no perseguir lucro, mientras otras marcan honorarios para la empresa y/o solicitantes. En México se manejan dos tipos de agencias de colocación o de empleos: privadas o firmas consultoras de negocios.

c) Recomendaciones de Empleados: Consiste en solicitar a los empleados de la empresa, recomienden posibles candidatos calificados para contratar, con el objeto de que los empleados sean voceros de la compañía y colaboren al reclutamiento. De esta manera el costo para la empresa será más bajo y el proceso se llevará a cabo con mayor rapidez.

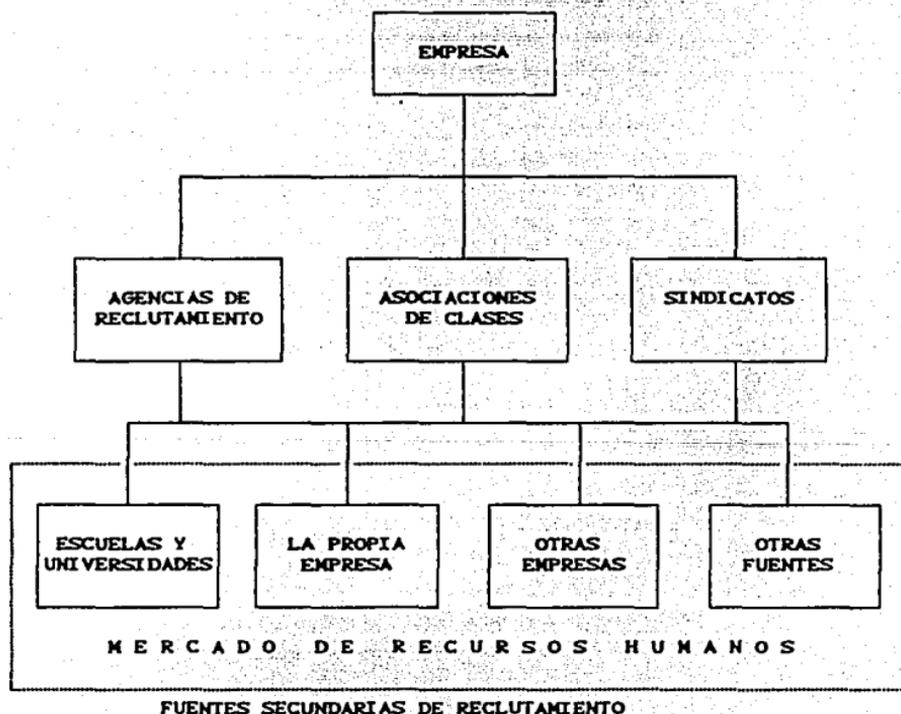
d) Sindicatos Obreros: El sindicato constituye una fuente de abastecimiento primordial para las empresas, pues obtiene solicitantes para diversos tipos de puestos, excepto el personal de confianza que es contratado libremente por la empresa.

e) Tocar Puerta: Esta fuente puede no proporcionar en su totalidad candidatos aceptables, pero no debe ser ignorada pues el hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, es un indicador del interés y deseo de trabajar en la empresa.

f) Nepotismo: Es la colocación inevitable de parientes, en lo que se refiere a las familias de los propietarios de la organización. Esta política posee interés respecto a la lealtad para la empresa, aunque no coincida con el reclutamiento basado en el mérito.

g) Intercambio de Cartera: Esta fuente es relativamente nueva en el campo del reclutamiento y consiste en reuniones periódicas de un grupo determinado de empresas, las cuales pueden ser del mismo ramo comercial o ramos diferentes, en las cuales cada una de éstas proporciona a las demás, las listas con los nombres de los candidatos disponibles, así como también de las vacantes con las que cuentan. El auge que se ha dado a esta fuente de reclutamiento, estriba en que cuando se trata de empresas del mismo ramo con necesidad de personal especializado, es más fácil para éstas hacerse de candidatos con las características requeridas.

La clasificación anterior se muestra en la siguiente gráfica:



2.3 Selección

Así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer al proceso de selección de su materia básica: Los candidatos. La tarea de la selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

2.3.1 Concepto de Selección.

El concepto tradicional de Selección de Personal es: "Un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado".

Otro concepto sería, como: "El Proceso de escoger entre una serie de candidatos de dentro y de fuera de la organización, al que más convenga y se adapte al puesto actual o a los puestos futuros".

Una selección cuidadosa beneficia al individuo, a la organización y a la sociedad en general. La tarea de selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes del que se deben encargar los especialistas de la área.

La selección de personal es un proceso complejo donde las especificaciones del puesto deben coincidir con las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad de los solicitantes.

Se deben determinar métodos que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos, para satisfacer por completo las condiciones prescritas para un desempeño eficiente.

Los métodos que se pueden utilizar en la práctica de la selección de personal son los siguientes:

- 1.- Pruebas de rendimiento típico.- Están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto.

2.- Pruebas de aptitudes: Estas pruebas están diseñadas para predecir el potencial latente a fin de cumplir con los requisitos del puesto. Por ejemplo; Exámenes de inteligencia, de habilidades, etc.

3.- Pruebas de personalidad y motivación: Los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y al fracaso en otros.

4.- Pruebas de grupos: En estas pruebas, los candidatos son observados por los selectores durante cierto periodo mientras realizan diferentes tareas en equipo.

5.- Entrevistas: Suelen ser un instrumento muy valioso y útil para seleccionar personal.

2.3.2 Proceso de Selección

El Proceso de Selección empieza cuando surgen vacantes en una organización. En los puntos siguientes, se examinarán las formas y procedimientos de selección más comúnmente utilizados.

- LAS ENTREVISTAS.
- LA SOLICITUD DE EMPLEO.
- EXAMENES DE EMPLEO.
- LAS INVESTIGACIONES.
- COMPROBACION DE REFERENCIAS.
- SELECCIONES.
- EL EXAMEN FISICO.
- LA CONTRATACION.

Entrevista.

En sentido estricto, se puede decir que la Entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Métodos de Entrevista

Entrevista No Dirigida. - El Entrevistador evita cuidadosamente influir en los comentarios del solicitante.

Entrevista Profunda. - Se formulan preguntas que cubren diferentes aspectos de la vida del solicitante que guardan alguna relación con el empleo.

Entrevista Dirigida. - Preguntas muy detalladas y especialmente preparadas.

El entrevistador debe seguir una serie de pasos para realizar bien su trabajo, enfocar la entrevista como un proceso de comunicación.

Pasos a seguir por los Entrevistadores:

1. - Establecer y mantener afinidad.
2. - Escuchar.
3. - Dar Información.
4. - Usar las preguntas eficazmente.
5. - Observar.
6. - Separar los hechos de las suposiciones.
7. - Reconocer prejuicios y estereotipos.

La solicitud de empleo.

Los candidatos deberán llenar la solicitud de empleo, ya que esta ofrece una manera rápida y sistemática de obtener una información variada acerca del solicitante.

La información que se obtenga de la solicitud de empleo, se toma como punto de partida para continuar explorando los antecedentes ocupacionales del solicitante.

La solicitud de empleo abarcará básicamente: datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, I.M.S.S., R.F.C., etc.), datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y a largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cuál se están aplicando. Ejemplo, nivel ejecutivos, nivel empleados o nivel obreros.

Exámenes de empleo.

Una ventaja de los exámenes es su objetividad, especialmente cuando se le compara con la entrevista. Por medio de los exámenes de empleo se evalúa a un individuo. Ejemplo: Exámenes de habilidad, se elaboran o seleccionan para un trabajo específico.

Pruebas Psicológicas (TEST).- Se hará una valorización de la potencialidad y habilidades del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto. Las pruebas psicológicas son instrumentos que sirven para proporcionar información complementaria a la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

Las Investigaciones.

Las investigaciones se llevan a cabo para verificar la información contenida en la solicitud. Investigar acerca de sus empleos anteriores. Ejemplo: tiempo que duró el candidato en un trabajo, salario más alto que ganó, etc.

Estudio Socio-Económico.- La Investigación Socio-Económica debe cubrir tres áreas:

a) Proporcionar una información de la actividad familiar para conocer posibles situaciones de conflicto que influyan en el rendimiento.

b) Conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades anteriores.

c) Comprobar la honestidad y la veracidad de la información dada en la fase de verificación de datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista del proceso de selección. Principalmente en los siguientes puntos:

Antecedentes Personales. - Estado civil, nacionalidad(es), enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, etc.

Antecedentes Familiares. - Nombres, estudios y ocupación de los padres, hermanos, esposa, hijos e integración familiar.

Comprobación de referencias.

Comprobar cartas de recomendación y referencias.

Selecciones.

El Departamento de Recursos Humanos hace la selección preliminar de aquellos solicitantes que parecen más promisorios

Exámen Físico.

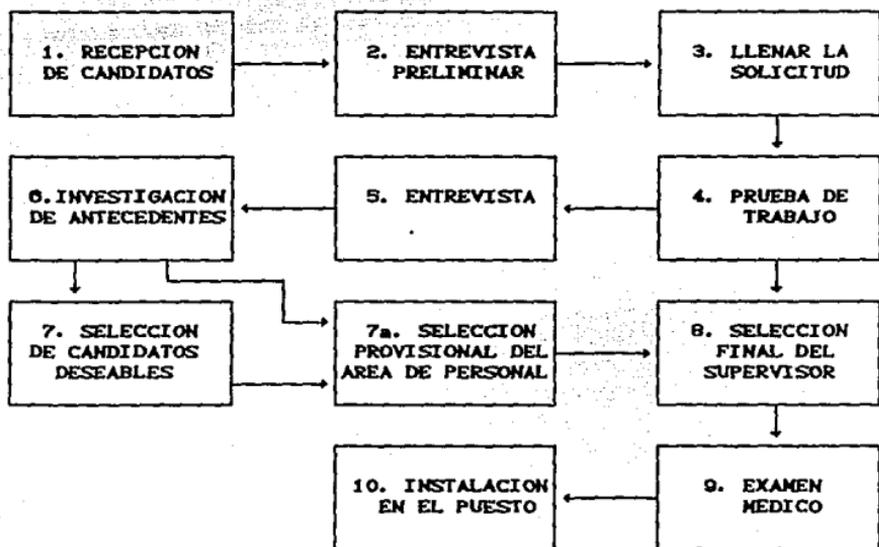
El Exámen Físico es uno de los pasos finales en el proceso de selección, porque puede ser costoso y se debe hacer inmediatamente antes de contratar.

El Exámen Físico se realiza generalmente para asegurarse que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos de trabajo.

Contratación.

Se procede a contratar cuando se han pasado todas las etapas del proceso de selección y ha sido aceptado. En este momento comienza la inducción y el entrenamiento en el trabajador.

Todo el proceso de selección anterior se muestra en la siguiente hoja:



PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION.

FUENTE: Hernández; Sverdlík; Varela; Chruden; Sherman.

Administración de Personal. Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. Pag. 38.

2.4 Introducción del Personal

La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos, todo lo referente a la misma, mediante planes y programas, cuyo objetivo sea acelerar la Integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general.

La Introducción general a la empresa.- Suele llevarse a cabo en el Departamento de Personal, se hace firmar al solicitante el Contrato de Trabajo respectivo, se llevan a cabo las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Después se le da la bienvenida al solicitante, si hay un manual de empleado se le proporciona, se le lleva a hacer un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que a de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

Manual de Bienvenida.- Contiene Políticas de la organización en materia de personal, la historia del negocio, quienes la componen, que produce, cuál es su organización, etc.

En su departamento o sección.- Se le dará una explicación detallada de su trabajo o sea una descripción del puesto que va a ocupar, se le presentará con sus compañeros de trabajo y se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento Interior de Trabajo.

No sólo la Gerencia de Recursos Humanos tiene responsabilidad de la Introducción, todos los miembros de la organización que están en contacto con el nuevo elemento, están vinculados en el Proceso de Introducción.

2.4.1 Programa de Introducción del Personal

La Introducción de nuevos empleados, debe contemplarse como un programa amplio y sistemático que se monitorea y evalúa constantemente.

La mayoría de las veces la introducción necesita más de un día o dos para realizarse, durante ese tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, participar en visitas a la empresa en distintas secciones de la misma y conocer a diferentes personas.

Para que un programa de introducción sea efectivo y completo, la empresa necesita comenzar con una idea clara de lo que pretende alcanzar como una base para el diseño del programa.

2.5 Del Desarrollo

En las empresas a todo elemento de nuevo ingreso, es necesario que se le proporcione un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para que pueda adaptarse a su puesto y a lo que va a requerirse de él.

Este desarrollo puede ser de un orden meramente práctico, con el propósito de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

Adiestramiento de obreros y empleados.

Comprende dos pasos principales:

- 1.- Como debe prepararse la instrucción.
 - a) Hacer una tabla de tiempo.
 - b) Hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar.
 - c) Tener todo listo.
 - d) Tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

- 2.- Como debe darse la instrucción.
 - a) Preparar al empleado.
 - b) Presentar la operación.
 - c) Probar su ejecución.
 - d) Revisar.

Capacitación de Supervisores.

Los Supervisores necesitan de dos tipos de capacitación, una como técnico, ya que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc., y la que se requiere cuando va a ser jefe. Pero como jefe requiere más bien capacitación administrativa.

Desarrollo de Ejecutivos.

Terry conceptualiza el Desarrollo de Ejecutivos del siguiente modo: "Es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

El Desarrollo de Ejecutivos propiamente dicho, supone a nuestro juicio, tres aspectos: Adiestramiento, Capacitación y Formación.

Adiestramiento.- En esta etapa se aplican a la práctica los conocimientos teóricos:

- a) Rotación Planeada.
- b) Estudio de casos.
- c) Encomienda especial de problemas.

Capacitación.- Se le proporciona al candidato elegido la preparación teórica que necesita para llevar su puesto futuro con toda eficiencia.

Y los medios que utiliza son:

- a) Cursos Formales fuera de la empresa.
- b) Cursos Formales dentro de la empresa.
- c) Becas.
- d) Folletos, bibliotecas, etc.

Formación.- Se requiere que se dé una formación personal a los ejecutivos actuales, se le corrija personalmente y se vaya creando progresivamente el "status" que le dé un sentimiento de adhesión a la empresa, hasta lograr de él un buen ejecutivo.

CAPITULO III

MODELO DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.

3.1 Modelo de Integración

La realización de un Modelo de Integración de Recursos Humanos para Organizaciones de Servicios, no es fácil puesto que cada empresa tiene diferentes necesidades, aún cuando todas ellas sean del mismo giro. No obstante se espera que puedan tomar de esta propuesta, lo necesario para su mayor provecho y productividad.

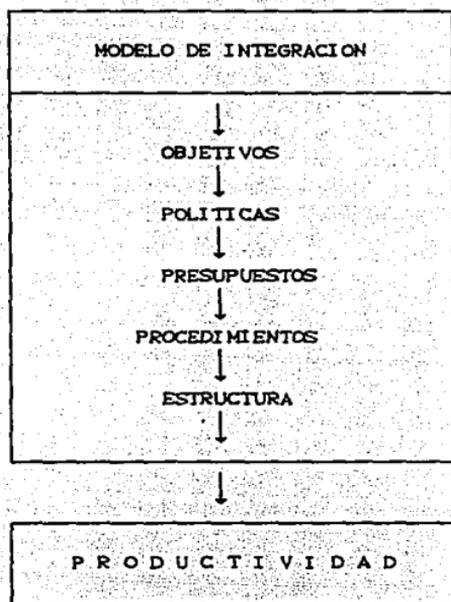
CONCEPTO DE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.

Se presenta a continuación un concepto de Organizaciones de Servicios:

"Una Organización de Servicio es la que proporciona los resultados de su proceso productivo a usuarios, mientras que una organización Industrial o de transformación lo hace a un consumidor".

La primera "elabora" bienes intangibles, y la segunda bienes tangibles. Ejemplo de la primera son: Bancos, Escuelas, Hospitales, Compañías de Transporte, Tiendas de Autoservicio, Agencias de Empleo, de Viajes, etc. y de la segunda son las Fábricas o Empresas Industriales, tales como: Plantas productoras de vidrio, Metalúrgicas, Textiles, etc.

El contenido del presente capítulo será como se muestra en el siguiente diagrama:



En el cuadro sinóptico de la siguiente hoja se desglosaran las fases del Modelo de Integración:

MODELO DE
INTEGRACION
PARA
ORGANIZACIONES
DE SERVICIOS

- a) Objetivos: - Considerar aspectos técnicos administrativos, socioeconómicos, de conocimientos para la Integración de Recursos Humanos.
- Definir Derechos y Obligaciones Empresa-Personal.
- b) Políticas: - Proveer de los elementos a cada persona, para hacer frente a sus obligaciones.
- Solicitud de acuerdo al nivel o grado académico solicitado.
- c) Presupuesto.
- d) Procedimientos: - Planeación de Recursos Humanos.
- Elaboración de Análisis de Puestos.
- Reclutamiento.
- Selección y Contratación.
- Inducción.
- Desarrollo de Carreras.
- e) Estructura: - Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

En la actualidad es conveniente buscar formas metodológicas encaminadas a lograr mayor efectividad en el proceso de integración. Por esto es pertinente pensar en un modelo óptimo de integración, siendo necesario que comprenda aspectos de carácter técnicos, psicológicos, socioeconómicos y médicos entre otros.

Enunciamos algunos objetivos, así como políticas para el Modelo de Integración, esperando que pueda ser implantado en la organización. Este modelo puede presentar quizás posibles inconvenientes particulares para cada empresa dependiendo de sus dimensiones o bien de sus giros.

3.2 Objetivos

Empezaremos por confirmar que los objetivos son ingredientes que marcan el rumbo a seguir y dan una pauta para mantener un monitoreo de las acciones que motivan y generan entusiasmo. La fijación de objetivos, es un proceso más en la implantación de un Modelo de Integración, porque podemos responder a las preguntas: ¿Qué quiero?, ¿A donde llegaré?, ¿A donde vamos?, ¿Qué queremos?, son las preguntas que nos ayudan a definir y expresar nuestros objetivos.

Un objetivo general es la expresión que nos señala lo que queremos lograr, esto puede ser a corto, mediano y largo plazo.

En los renglones siguientes se enuncian algunos objetivos de caracter general:

- 1.- Contar con un buen Sistema de Relaciones Laborales, para que los puestos de trabajo estén ocupados por personal competente y calificado.
- 2.- Dotar a la organización de personal eficiente, mediante un programa efectivo de reclutamiento y selección, para lograr mayor productividad y un mejor funcionamiento de la misma.
- 3.- Elaborar un Modelo de Integración de Recursos Humanos de nuevo ingreso, estructurando todos los aspectos relacionados con: definición de derechos, obligaciones de la empresa y del personal, así como la reubicación de puestos.
- 4.- Considerar aspectos técnicos, administrativos, de orden psicológicos, socioeconómicos y médicos, así como los conocimientos para la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.

3.3 Políticas

Las políticas son importantes en general, y con mayor razón cuando se trata de las políticas de la función de recursos humanos y repercuten directamente en todas las demás políticas, tanto en generales como particulares, producción, mercadotecnia, finanzas, etc.

En muchas ocasiones se mencionan las siguientes cuestiones para determinar las políticas y ellas son:

- ¿ Por que se quiere lograr ?
- ¿ Qué se hará después de lograrlo ?
- ¿ Tiene relación con lo que realmente se quiere ?
- ¿ Esta en conflicto con otros ?

Como políticas del Modelo de Integración se pueden citar las siguientes:

- Debe proveerse a cada persona de los elementos necesarios para hacer frente a las obligaciones del puesto.
- Crear un ambiente físico y personal confortable de tal manera que el candidato se forme una buena impresión de la organización.
- El adecuado diseño de la solicitud de empleo, estara de acuerdo con el nivel al cual se esta aplicando y con la debida actualización.
- De no existir el candidato adecuado dentro de la organización se acudir4 a la cartera de candidatos para llenar la vacante.
- Se procurará proceder con criterios flexibles para reclutar, seleccionar, contratar e integrar a los candidatos que se sean los idóneos para ocupar el puesto vacante.

- Se perfeccionará el proceso de contratación cubriendo todos los requisitos legales, personales y laborales necesarios para el ingreso del candidato seleccionado por la empresa.

- Crear programas de desarrollo de personal, así como de actualizarlos constante y permanentemente.

Las políticas antes mencionadas son algunas en las que se puede apoyar el Departamento de Recursos Humanos para lograr una integración, sino correcta, sí apegada un poco más a lo real.

3.4 Presupuesto

Un Presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

El presupuesto se usa para planear y controlar, mediante la formulación de planes detallados que abarquen varios meses e incluso años, aunque el periodo conveniente para un presupuesto es un año.

Para evitar variaciones considerables en los presupuestos, al hacer las revisiones mencionadas se propone usar fórmulas diversas, como bien pudiera ser, el factor de estimación del Índice Mensual de Inflación.

La área de recursos humanos también muestra importantes consideraciones financieras, que en muchas ocasiones la organización tiene la necesidad de invertir en capacitación de manera especial para sus empleados.

Presupuestar puede ayudar a mejorar la coordinación interna en una organización, sirve de base para tomar decisiones en áreas tales como: Ventas, Compras, Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Mercadotecnia.

El Departamento de Recursos Humanos debe conocer lo más posible, operaciones futuras, si es que se quiere planear adecuadamente sus contrataciones y adiestramiento del personal.

Ventajas que brindan los Presupuestos

- 1.- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la organización.
- 2.- Facilita el control administrativo.
- 3.- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la organización.

Presupuesto de Mano de Obra

Este Presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos (básicamente Mano de Obra Directa) y como actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Por ejemplo; en el caso de organización de servicios en la época navideña, se solicita más personal que en el resto del año, y para poder cubrir la demanda se hace necesario conocer la Mano de Obra contratada y proyectar la que se debe contratar.

3.5 Procedimientos

Se analizarán a continuación los procedimientos que componen el Modelo de Integración propuesto; para así tener una visión más completa de los mismos.

3.5.1 Planeación de los Recursos Humanos

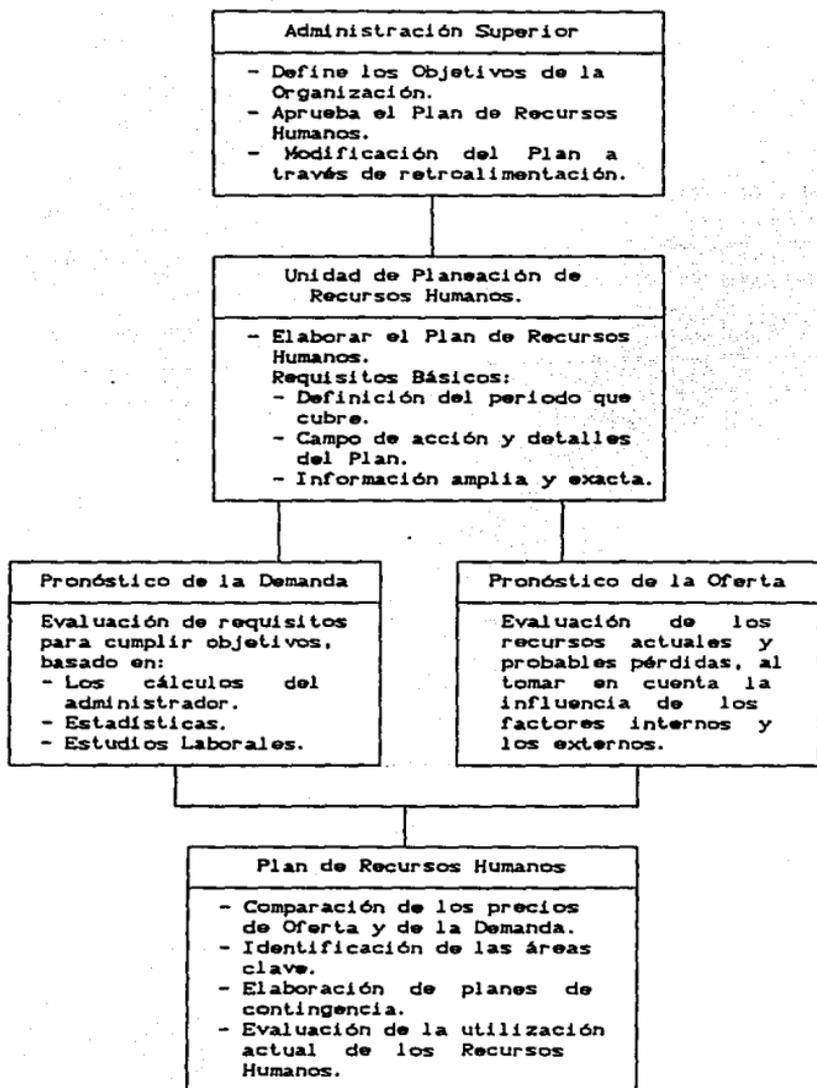
La Planeación de Recursos Humanos, debe tener como fundamento, datos que permita tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. La Planeación de los Recursos Humanos es muy importante para lograr el éxito de cualquier programa de personal.

El proceso empieza con determinar lo que la administración superior desea, para lograr este proceso es necesario que se definan los objetivos de la organización, y la aprobación y/o modificación del Plan de Recursos Humanos, formando parte de este proceso también esta la Unidad de Planeación de Recursos, la cual desea definir el periodo que cubre el plan, así como coordinar y reconciliar las demandas de recursos humanos de los diferentes departamentos, para estandarizar las valorizaciones departamentales y sobre sus necesidades y producir un extenso Plan Organizacional.

Dentro de este proceso como elemento se encuentra también el Pronóstico de la Demanda, el cual tiene como finalidad estimar la cantidad y la calidad de los recursos humanos, que se necesitan para cumplir los objetivos de la organización, y el Pronóstico de la Oferta, el objeto que pretende este elemento del proceso es que cada organización tiene que decidir la cantidad y calidad de recursos que necesita, retomando factores internos y externos que pueden influir sobre la decisión.

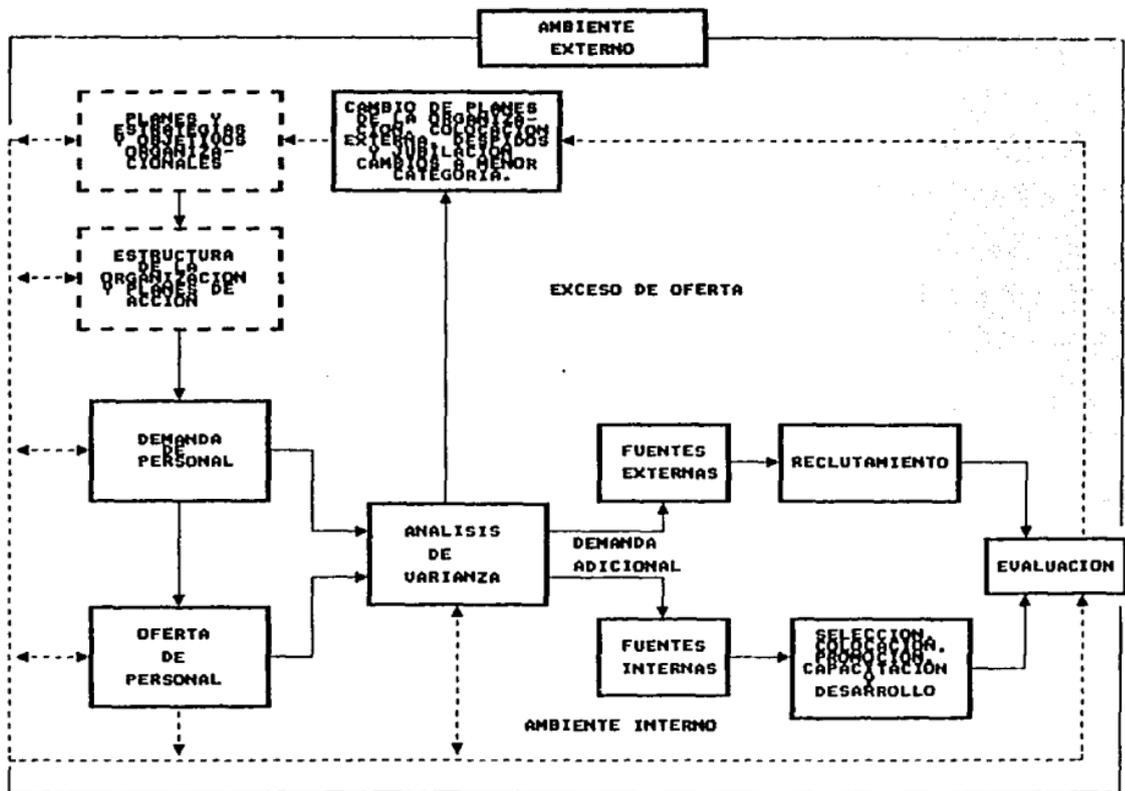
Para la administración del Proceso de Planeación de Recursos Humanos, la responsabilidad pertenece al Departamento de Recursos Humanos, el cual actúa como representante o agente de sus patrones y es un vínculo entre los administradores de la organización, las fuentes externas que se encargan de encontrar candidatos y las personas que responden los anuncios y solicitan el empleo.

Para finalizar el Proceso de Planeación es necesario comparar la información proporcionada por los Pronósticos de la Oferta y Demanda de recursos humanos, la evaluación de la utilización actual de estos, logrando así la elaboración del Plan de Recursos Humanos, que se muestra en la hoja inmediata y posteriormente el esquema de la Planeación de Recursos Humanos.



Elementos de un Sistema de Planeación de Recursos Humanos.

FUENTE: York, A. y Tuson. ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Editorial Trillas. Pag. 89.



PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

FUENTE: Koontz, H. O'Donnell, G. y Mellinche, H.
Planeacion de Recursos Humanos.

3.5.2 Análisis de Puestos

Es el estudio de un empleo específico, un método básico en el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, esta técnica se refiere exclusivamente al puesto sin importar quien lo ocupe, a fin de determinar tareas, deberes, habilidades, conocimientos y características personales que debe reunir el candidato que lo ha de ocupar, esto significa que el puesto es lo importante y no la persona que lo vaya a desempeñar.

Actualmente el Análisis de Puestos es considerado como un instrumento útil para otorgar un panorama de la estructura de la organización. Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requiere de habilidades, estudios, experiencias en el empleado, y de ahí la importancia de examinar las características de cada puesto y las condiciones ambientales para que se desempeñen con éxito.

Para que se tenga una visión más clara de lo que es el Análisis de Puestos, veremos las partes para su estudio. Utilizando terminologías básicas como ¿Qué es el Análisis?, ¿Qué es puesto?, ¿Qué es la descripción de puestos?, entre algunas formas.

Análisis

Es un método lógico que consiste en separar un todo en sus partes integrantes, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

Puesto

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Descripción del Puesto

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto. se puede presentar en forma genérica y analítica. es decir una breve explicación de la actividad del puesto y explicación detallada de sus funciones, respectivamente.

Denominación del Puesto

Es como se conoce al cargo. Es recomendable que sea corto, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo. Teniendo claro los conceptos, mencionaremos los datos mínimos para un Análisis de Puestos.

Los datos necesarios y mínimos para hacer un Análisis de Puestos son:

Nombre del puesto:

Posición jerárquica:

Salario:

Lista de tareas y deberes:

Su relación con los demás miembros de la organización:

Los datos anteriores los podemos captar mediante diferentes formas. Como son:

Observación

Observación Natural. Esta consiste en observar las formas en que se realiza una actividad del puesto, el analista escribe después un informe; esta observación tiene sus desventajas por requerir de mucho tiempo y de ser subjetiva.

Observación Controlada. Esta consiste en un análisis más riguroso, es decir, se llevan registros cuidadosos además de ser más objetiva, pero como desventaja tiene al igual que la observación natural la necesidad de mucho tiempo.

Entrevista

Esta consiste en obtener información oral de parte de una persona, la cual es recabada por el entrevistador directamente; a veces la información no se transmite en un sólo sentido, sino en ambos, por ejemplo la entrevista de empleo, en el caso de Investigación de Mercados es en un sólo sentido.

Las funciones de la entrevista son conseguir información acerca de los motivos y el comportamiento del candidato, en orden a valorar la personalidad. Comprobar la información que el candidato ha proporcionado y a su vez proporcionar información al candidato sobre el trabajo y la compañía.

Tipos de entrevista

Entrevista Libre, Dirigida y Estandarizada.

Cuestionario

Son instrumentos de medición, que sirven para intentar descubrir la personalidad de un individuo y muy especialmente su capacidad para adaptarse a su medio ambiente, estos consisten en una serie de respuestas las cuales pueden ser abiertas y de elección forzosa y tienen como finalidad sacar la mayor información del candidato.

PARTES QUE COMPONEN EL ANALISIS DE PUESTOS.

Las partes que componen de manera general un Análisis de Puestos son:

- 1.- Generalidades.
- 2.- Descripción Analítica.
- 3.- Descripción Genérica.
- 4.- Requerimientos.
- 5.- Perfil.

Se consideran los cinco puntos anteriores para la elaboración de un Análisis de Puestos, buscando que la persona idónea ocupe el puesto adecuado. A continuación se presenta un cuadro con las partes que comprenden el Análisis de Puestos, presentando lo que compete a cada rubro.

ANALISIS DE PUESTOS

- a) Generalidades: Esta parte consta de la denominación del puesto, localización en las organizaciones, nombre del jefe inmediato superior, jornada de trabajo y localización física.
- b) Descripción Analítica: Esta es la encargada de la actividad que se realiza, en días, quincenas, meses y eventuales.
- c) Descripción Genérica: Es la que se encarga de la función que desempeña, así como de técnicas que utiliza y objetivo de la función.
- d) Requerimientos: Este punto consta de tener información de características, tales como: La habilidad, La escolaridad, conocimientos, dominación de algún idioma, experiencia, iniciativa, esfuerzos, responsabilidad, condiciones de trabajo en las que entran el ambiente de trabajo, riesgos, accidentes y enfermedades profesionales.
- e) Perfil: En esta parte se manejan datos tales como: edad que se requiere para cubrir el puesto, el sexo, estado civil, rasgos físicos, así como características psicológicas del recurso humano.

3.5.3 Reclutamiento

El Reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de recursos humanos: Exige información y persuasión.

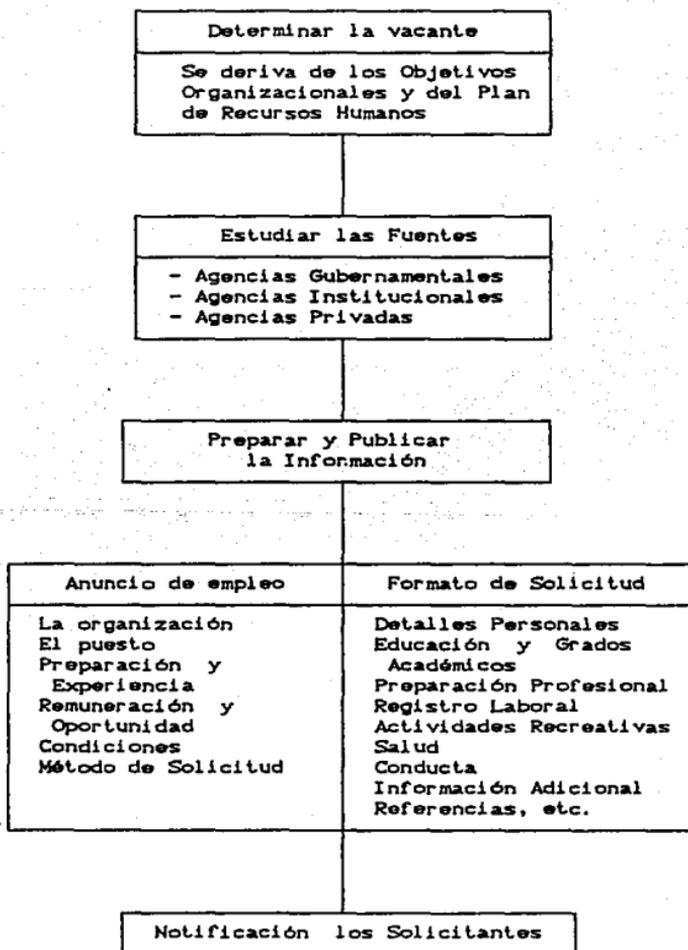
Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización, utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz.

El logro de los objetivos del reclutamiento, dependen del grado de eficiencia con que se hayan efectuado las tareas de Planeación de Recursos Humanos y el Analisis de Puestos. Con el fin de que se realice adecuadamente el proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos, partamos de algunos puntos como son:

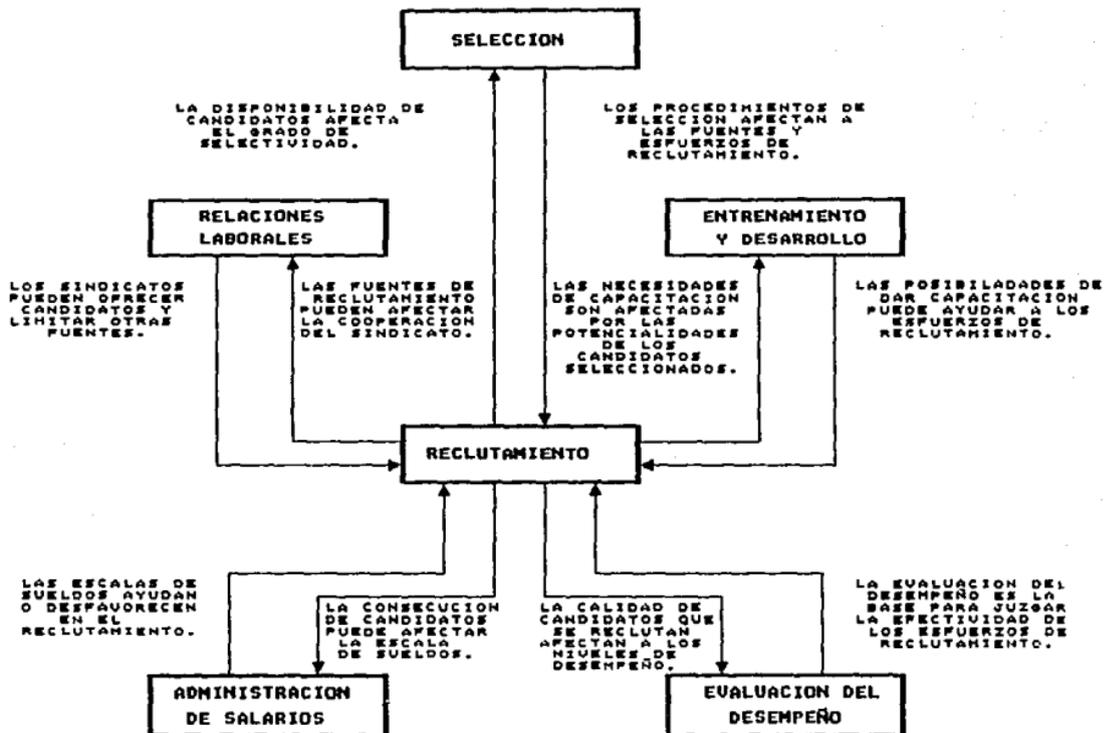
- 1.- Determinación de la vacante.
- 2.- Consideración de las fuentes.
- 3.- Preparación de la información por publicar.
- 4.- Procesamiento y evaluación de solicitudes.
- 5.- Notificación a los solicitantes.

A continuación presentamos un Esquema del Proceso de Reclutamiento ya mencionado, considerando los cinco puntos anteriores.

De la misma manera la relación que guarda la área de Reclutamiento con las otras funciones desempeñadas en el Departamento de Recursos Humanos, se presenta en la hoja que le sigue.



ESQUEMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



RELACION DEL AREA DE RECLUTAMIENTO CON LAS OTRAS FUNCIONES.

FUENTE : Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruen y Sherman.
Administracion de Personal.

3.5.4 Selección

La selección del personal examina las cualidades de la personas reclutadas y elige a quienes parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

El problema que se presenta en el proceso selección es el de elegir métodos adecuados para reducir la incertidumbre de fracaso, para su logro, es necesario el uso de métodos predictivos que; sean suficientemente practicables para usarse en el ambiente restringido del proceso de selección, y que tengan alta probabilidad de lograr mayores índices de producción; y elegir personas que comprueben ser idóneas para el puesto.

Todos los datos importantes acerca de los métodos de selección provienen de la investigación y estudios continuos que durante mucho tiempo han realizado psicólogos con especial experiencia en la área. La búsqueda de métodos que mejoren la calidad de las decisiones de selección han producido una gran variedad de pruebas. Dichas pruebas estan diseñadas para evaluar el potencial del candidato y para saber si cubre los requisitos del puesto.

Para la práctica de la selección de personal, los métodos que pueden utilizarse son:

- Pruebas de Rendimiento Físico.
- Pruebas de Aptitudes.
- Pruebas de Personalidad y Motivación.
- Pruebas de Grupos.

Las Pruebas de Rendimiento Físico; están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y se relaciona con los requisitos del puesto.

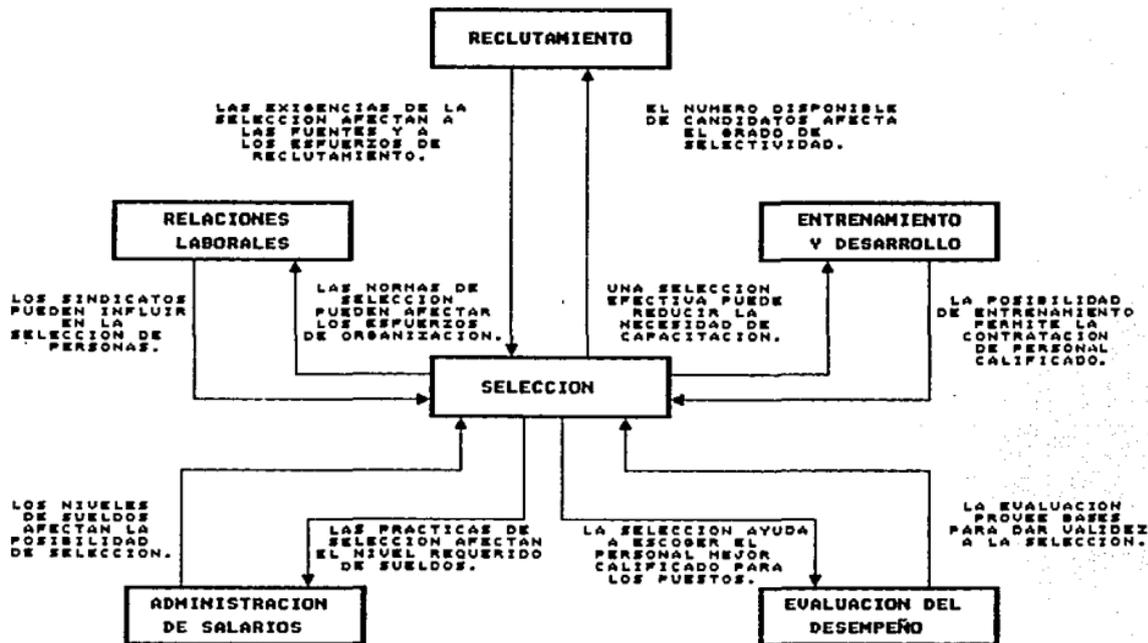
Las Pruebas de Aptitud; están diseñadas para predecir el potencial latente con el fin de cumplir con los requerimientos del puesto, en ellas pueden incluirse exámenes de inteligencia, diseñados para evaluar el rango de habilidades, generalmente aplicadas en el puesto.

Las Pruebas de Personalidad y Motivación; son de carácter importante, pues los rasgos de personalidad y motivación, son factores que contribuyen al éxito de algunos empleos y al fracaso en otros.

Las Pruebas de Grupo; son aquellas en que los candidatos son observados por los selectores durante cierto periodo, mientras realizan diferentes tareas en equipo. Este tipo de pruebas se comenzó a dar a conocer durante la Segunda Guerra Mundial y están diseñadas para proporcionar datos requeridos, en rasgos de personalidad y habilidades en el manejo y desempeño de tareas reales, con este tipo de pruebas el candidato se empieza a sentir como miembro del grupo, y a laborar con gusto en ese grupo.

La Entrevista; es la última de las pruebas de selección y con frecuencia este es el único método que se usa; pero puede utilizarse de diversas maneras. Pero por ser un método subjetivo, muchas de las veces es de dudosa eficiencia, la entrevista se apoya en documentos aportados por el entrevistado, tales como: La solicitud de empleo, curriculum vitae, cartas de recomendación, etc.

En la siguiente hoja se presenta un esquema de la relación que tiene la selección, con otras funciones de personal.



RELACIONES DE LA SELECCION CON OTRAS FUNCIONES DEL PERSONAL.

FUENTE : Hernandez; Sverdlik; Varela; Chruden y Sherman
Administración de Personal.

Elementos principales de un Sistema para la Selección de Nuevos Empleados.

Definir el desempeño efectivo del trabajo.

Con base en el Análisis de Puestos, se elabora la descripción y la especificación del personal.

Considerar y determinar las brechas en la ejecución.

Decidir el nivel de entrada aceptable de los nuevos empleados, frente a los empleados con experiencia.

Definir los requisitos y los criterios de selección.

Con base en la especificación del personal. Estudiar y elegir los métodos de selección apropiados:

Pruebas de Habilidades.

Pruebas de Aptitudes.

Pruebas de Personalidad.

Pruebas de Grupos.

Entrevistas.

Información Documental.

Contratación de Prueba.

Planear y llevar a cabo los métodos elegidos.

Validar los métodos seleccionados.

Evaluar el desempeño laboral actual de los buenos candidatos en términos de la calidad predictiva de los métodos de selección.

Modificar los Métodos de Selección.

Modificar el sistema y los métodos como lo indica la validación de datos.

Toda información confiable debe ser válida, y la validez es un indicador de cuán efectivamente un instrumento de selección cumple con su objetivo.

El encargado de selección, debe conocer los cuatro tipos de validez, para entender los procedimientos típicos seguidos para asegurar la validez.

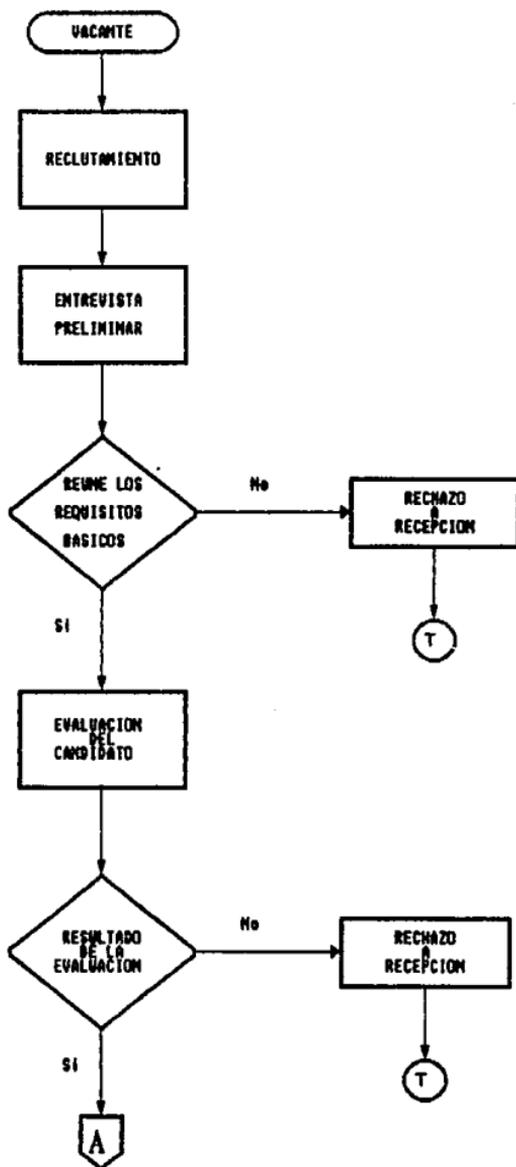
Estos son:

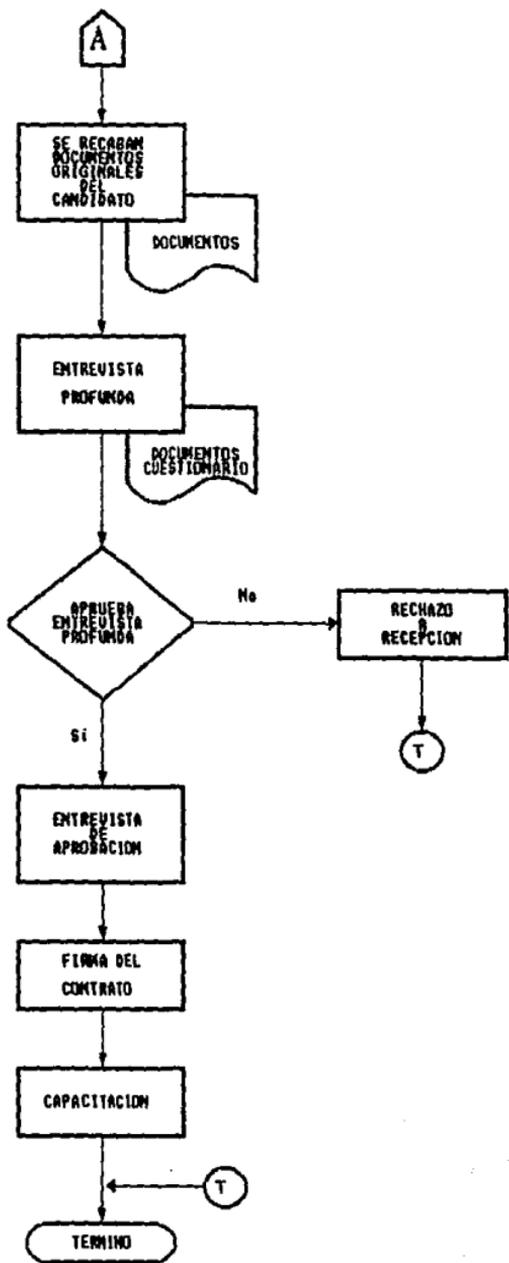
- 1.- VALIDEZ DE CONTENIDO: Al grado en que una prueba, una entrevista u otro medio de selección miden la capacidad, el conocimiento, la habilidad necesaria para hacer bien su trabajo.
- 2.- VALIDEZ RELACIONADA CON LA CONFIGURACION: El procedimiento de selección que mide una configuración teórica o rasgo. Ejemplo, la inteligencia, la comprensión mecánica, la ansiedad, etc.
- 3.- VALIDEZ RELACIONADA CON EL CRITERIO: El grado en que un medio de selección es predicativo o significativamente correlacionado, con los elementos importantes del comportamiento de trabajo. Ejemplo, el rendimiento en una prueba.
- 4.- VALIDEZ SINTETICA: Es una medida para establecer la eficacia de una serie de pruebas a fin de predecir el rendimiento en las partes de un trabajo, en vez de la pericia general en un puesto.

3.5.5 Seguimiento de Reclutamiento y Selección

A continuación presentamos un Diagrama de Flujo, el cual representa un seguimiento adecuado de la selección y reclutamiento de los recursos humanos que abarca desde la vacante hasta la capacitación.

PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS





3.5.6 Contratación

El contrato de trabajo es aquel en virtud del cual, un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal y subordinado, mediante el pago de un salario.

La Ley Federal del Trabajo en el artículo 24 nos dice: " Que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte".

A continuación se mencionaran las partes de que consta un contrato de trabajo.

CONTENIDO DEL CONTRATO	}	- Encabezado	
		- Declaraciones de los Comparecientes	{ Razón Social Motivo, Causa y Necesidad del Trabajo y Servicio o Servicios Requeridos
		- Clausulas	{ - Legales → Art 28 de la Ley Federal del Trabajo. - Administrativos.
		- Firmas	

RELACIONES

DE
TRABAJO

- Tiempo Indeterminado. - Planta o Base. Cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo, que constituye para esta última una necesidad permanente.

- Tiempo Determinado

- Temporal. - Una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado y es para la última una actividad extraordinaria y accidental mediante el pago de un salario.

- Eventual: Cuando la relación de trabajo esta limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo. Se divide en:

Obra Determinada: Su duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.

Precio Alzado: En este documento la remuneración es global, por la obra y material del mismo.

3.5.6.1 Afiliación al I.M.S.S.

Se debe de dar de alta ante el I.M.S.S. a los trabajadores, es un requisito de carácter legal, la afiliación debe hacerse dentro de los cinco días siguientes de la firma del contrato. Esto se realiza mediante avisos de inscripción que el I.M.S.S. proporciona para su trámite.

3.5.6.2 Afiliación al INFONAVIT

El patrón esta obligado a inscribir a sus trabajadores al INFONAVIT y pagar cuotas respectivas, en virtud de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda.

3.5.7 Inducción

En muchas ocasiones la inducción de nuevos empleados dentro de la organización es un problema, debido a que los recién llegados tienen que enfrentarse a lugares donde los empleados forman pequeños grupos donde estos ponen sus reglas de relación personal y de trabajo; o ni siquiera se tratan con agrado (es decir se forma un ambiente tenso y no grato). Es por esto que para el logro de mayor productividad de la organización, se introduzca al nuevo empleado a lugares o departamentos donde el ambiente sea grato y agradable, logrando de este modo su más pronta integración.

Consideremos también la importancia que tiene la motivación, pues si desamos que los empleados desarrollen su labor, deben de estar motivados, consiguiendo con ello, que el trabajador sea capaz de demostrar desde el principio y a través de sus acciones que es y se siente parte de la organización, colaborando para el logro de los objetivos.

Cuando un individuo trata de integrarse se presentan dificultades tales como:

1.- Normas de Grupo y Organizacionales ya aceptadas; los individuos de recién ingreso, tendrán que aprenderlas y aceptarlas, estas pueden ser muy diferentes a las que el nuevo empleado tenía en su grupo y esto hace más difícil el proceso de adaptación.

2.- La cohesión del grupo; cuando no es productiva la dirección que se lleva a cabo, el nuevo empleado tiene problemas para ganarse la aceptación del grupo.

3.- El contrato psicológico; es aquel donde la conducta no se prescribe de manera formal, como se haría en un contrato escrito; y esto trae como consecuencia los cambios de ánimo en una persona y ocasionando en el nuevo empleado un desequilibrio; en el aspecto que se sienta defraudado por la persona que tuvo este tipo de cambio.

Programa de Inducción

La inducción de nuevos empleados se debe considerar como un programa amplio y sistemático que se monitorea y evalúa continuamente, dicha inducción requiere poco más de un día o dos para establecerse, durante este tiempo los nuevos empleados pueden tener entrevistas, asistir a cursos breves, escuchar pláticas sobre la organización, recibir cierta cantidad de Bibliografía, participar en visitas guiadas para conocer las distintas secciones de la organización y conocer diferentes personas.

Para que el programa de inducción sea amplio y efectivo, la organización necesita comenzar con una idea clara de lo que se pretende alcanzar y sirva de base para el diseño del programa, contar con un propósito y objetivos. Para que se tenga más claro, se nombran tanto un propósito como una serie de objetivos, que debe contener un programa de inducción.

Propósito

Es el lograr que los nuevos empleados se integren en forma funcional y social, tan pronto como sea posible, a la organización y al ambiente laboral.

Objetivos

- 1.- Que comprendan la función, propósito y objetivos de la organización como un todo.
- 2.- Que entiendan los objetivos específicos que se deben lograr a través de sus secciones, así como sus responsabilidades personales y contribuciones esperadas para el logro de estos objetivos.
- 3.- Planear la capacitación inicial y la experiencia laboral para permitirle cumplir con estas obligaciones de su puesto.
- 4.- Proporcionar información sobre aspectos como: condiciones de trabajo, el Sistema de Administración Recursos Humanos y las oportunidades de desarrollo en funciones de apoyo y asesoría, de las instalaciones que se otorgan para el beneficio, bienestar y recreación de los empleados.
- 5.- Tomar medidas positivas para facilitar la adaptación social de los nuevos empleados.
- 6.- El programa de inducción se monitorea de manera continua y se evalúa su efectividad.

3.5.8 Desarrollo de Carreras

Los empleados necesitan desarrollo y capacitación permanente para que su potencial sea utilizado efectivamente.

Los programas de desarrollo de carreras intentan lograr el desarrollo de carreras laborales de los empleados y están diseñadas para beneficio de la organización y del empleado.

Las organizaciones bien administradas ofrecen carreras en las que las metas, normalmente son las de alcanzar mejores puestos.

El desarrollo de carreras debe ser acorde con la organización y con los intereses del individuo.

Pasos a seguir en el proceso de planeación de desarrollo de carreras:

1.- **INDUCCION:** Hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo dándoles información esencial acerca de la organización y del trabajo.

2.- **PROCESO CONTINUO:** Los empleados deben mantenerse al día, debidamente capacitados para crecer y desarrollarse adecuadamente.

3.- **REQUISITO LEGAL:** Es obligatoria la capacitación por ley. La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 153-A dice textualmente: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social."

4.- **UN ESFUERZO COMUN:** Cooperación del personal. En México, la cooperación es obligatoria por ley, dado que los planes de capacitación deben ser obligados por una comisión mixta (empresa-sindicato) de capacitación.

5.- **REDUCCION DE LA ANSIEDAD:** Preparar una buena inducción reduce la ansiedad y la inseguridad que provoca un nuevo empleo.

6.- **PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO:** El entrenamiento es todo procedimiento orientado a formar el aprendizaje entre los miembros que conforman una organización. Un Programa de entrenamiento efectivo debe contribuir a la satisfacción de las metas personales del participante.

En el siguiente cuadro sinoptico se muestra esta división de los Programas de Entrenamiento:

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO	}	- Capacitación y Adiestramiento.
		- Desarrollo de empleados.
		A) Programas de Educación Básica para Adultos. {
		1) Alfabetización.
		2) Primaria Intensiva.
		3) Secundaria Abierta.
		B) Programas Educativos de Economía, Psicología, Estadística, Informática.

Etapas de un Programa de Capacitación

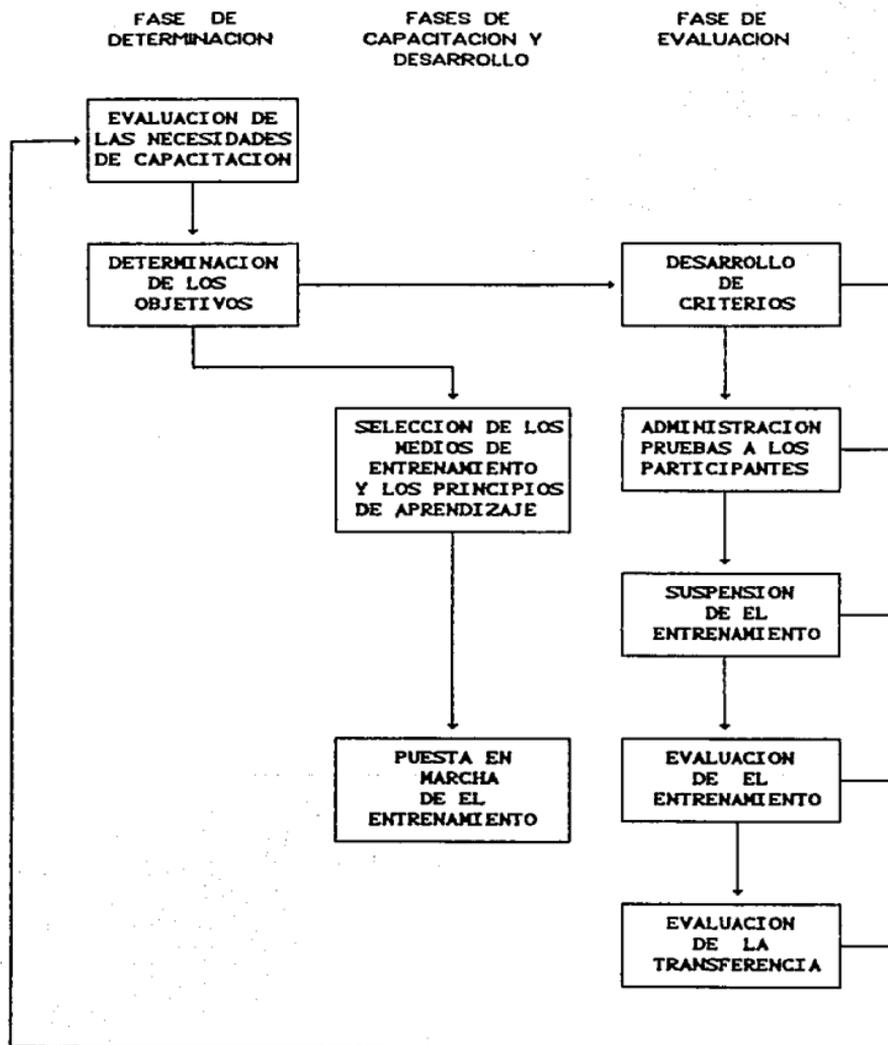
- 1.- Evaluación de las necesidades de capacitación.
- 2.- Determinación de los objetivos de aprendizaje.
- 3.- Selección del medio de capacitación.
- 4.- Definición de elementos de control.
- 5.- Diseño de mecanismos de información para mantener el sistema de capacitación en los niveles deseados.

Cada una de las etapas anteriores se desglosa en los siguiente puntos:

- 1.- Evaluación de las necesidades. Descripción del puesto.
Análisis de la persona.

- 2.- Determinación de los Objetivos. Objetivo cognocitivo.
Información y de
Conocimiento.
Base de programas de
Educación.
- Objetivo afectivo.
Actitudes, Sentimientos,
Emociones. Base de programas
de Relaciones Humanas.
- Objetivo psicomotor.
Habilidades Manuales,
manipulación de materiales,
equipos especializados.
- 3.- Selección del medio. Entrenamiento al puesto,
Conferencia o discusión,
Instrucción programada,
Videocassettes, Televisión
en Circuito Cerrado,
Programas con practicantes
o becarios, etc.
- 4.- Control. Evaluación para determinar
la efectividad.
- 5.- Diseño de Sistemas de Información.

En el esquema de la siguiente hoja se presentan las fases de un Sistema de Entrenamiento.



MODELO DE UN SISTEMA DE ENTRENAMIENTO

3.6 Estructura

Se entiende por Estructura Organizacional: "La distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones"¹.

La estructura de la organización, se basa en la técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Un auxiliar gráfico de la estructura es el organigrama que nos ayuda a visualizar esta, sólo que en el organigrama se muestra la relación entre autoridad y responsabilidad.

El concepto de organigramas de Agustín Reyes Ponce es: "Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad"².

La estructura a diferencia del organigrama nos permite ver que puestos existen, que departamentos, en que nivel jerárquicos se encuentran, que personas son quienes los ocupan, esto entre muchas otras ventajas.

¹ Hall, Richard H. ORGANIZACIONES Estructura y Proceso. Ed. Prentice Hall International. Pag. 52.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda parte. Ed. Limusa. Pag. 226.

3.6.1 Estructura del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos esta presente, en organizaciones pequeñas, medianas y grandes, ya sean industriales o de servicios; claro que la estructura dependerá de los factores antes mencionados, es decir que la estructura de este departamento busca ser flexible y deberá estar de acuerdo a las necesidades de la organización.

Según destacan algunos autores, la estructura del departamento tiene dos sentidos distintos para la función de recursos humanos.

- Como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos, en el sentido de la función de recursos humanos se dice que hay tantos Administradores o Jefes de Recursos Humanos, cuantos jefes existan en la empresa.

- Como la función de un técnico especializado, que con estudio o por experiencia, se dedica a vigilar el desarrollo de las actividades en el aspecto de personal, sea con autoridad funcional o staff.

Naturalmente según sea el tamaño de la organización, convendrá utilizar los servicios de una o más personas, para la atención de las funciones de recursos humanos.

3.8.1.1 Funciones de la Coordinación del Departamento de Recursos Humanos

- La Gerencia de Recursos Humanos.- Esta a cargo de varias coordinaciones, las cuales son:

- a) Coordinación de Remuneraciones.
- b) Coordinación de Empleo.
- c) Coordinación de Capacitación.
- d) Coordinación de Prestaciones y Servicios Sociales.

La gerencia debe vigilar el buen funcionamiento de cada una de ellas; o de lo contrario al surgir algún conflicto repercutirá directamente en la gerencia y en consecuencia a la organización.

a) Coordinación de Remuneraciones.- Es la encargada de elaborar todo lo referente a sueldos y salarios; prestaciones por Ley, como aguinaldos, vacaciones, liquidaciones, horas extras, etc. Señalando así derechos y obligaciones de la relación patrón-trabajador.

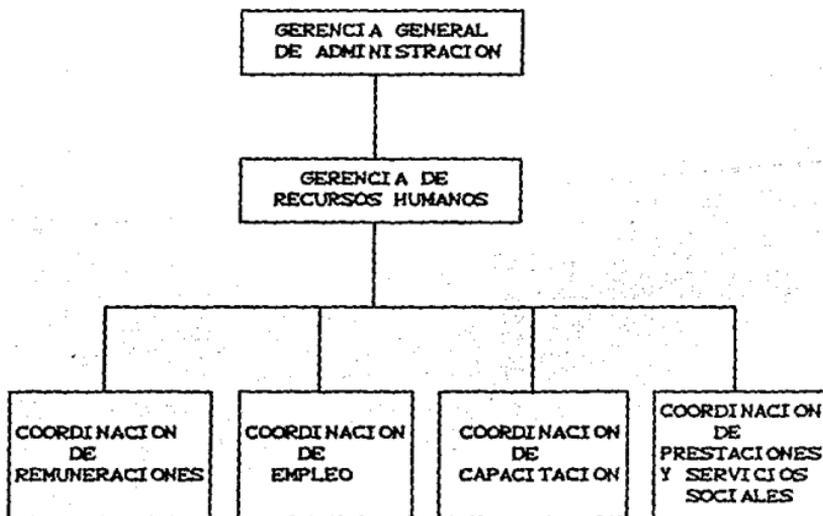
b) Coordinación de empleo.- Es aquella en donde se va a contratar a los candidatos idóneos para ocupar una vacante requerida en la organización. En sus funciones se encuentran los siguientes puntos:

- 1.- Recepción de solicitudes.
- 2.- Entrevista Preliminar.
- 3.- Pruebas técnicas, psicológicas, socioeconómicas y médicas.
- 4.- Entrevista complementaria.
- 5.- Investigación curricular e historial.
- 6.- Selección Preliminar.
- 7.- Entrevista Final.
- 8.- Contratación e Ingreso.
- 9.- Plan de Integración.
- 10.- Actividad diaria.

c) Coordinación de capacitación.- Se encarga de dar a conocer la importancia que tiene la capacitación, para lograr una mayor superación, en el ámbito personal y profesional. La capacitación se imparte a todos los niveles a través de cursos, pláticas, conferencias, seminarios, etc.

d) Coordinación de prestaciones y servicios sociales.- En ella recae la responsabilidad de dar a los trabajadores y empleados, los beneficios logrados por ellos mismos como, cajas de ahorro, vales de despensa, vales para restaurantes, juguetes, descuentos de ropa, electrodomésticos, boletos para eventos sociales (teatros, cines, circos, etc.), programas para excursiones, viajes, etc.

El Organigrama del Departamento de Recursos Humanos es sencillo y no requiere de gran complicación, es de tipo tradicional o lineal, como se muestra a continuación.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO IV CASO PRACTICO.

4.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones generalmente no cuentan con un proceso de integración que comprenda todos los pasos posibles a seguir.

En el sistema de evaluación de candidatos no necesariamente se consideran aspectos de carácter técnicos, psicológicos, socioeconómicos y médicos.

En lo relativo a integración de personal de nuevo ingreso en promoción o reubicación, se desarrollan parcialmente programas de inducción limitados a derechos y obligaciones, descuidando lo referente a la organización y su contexto.

4.2 Objetivos

Efectuar oportunamente una óptima integración y selección de personal, considerando las características de la organización y personales del candidato como sigue:

- Que se considere en el Sistema de Evaluación de candidatos, aspectos de carácter técnicos, psicológicos, socioeconómicos y médicos.
- Implantar un Programa de Integración de Personal de nuevo ingreso, considerando la reubicación de puestos, definiendo derechos y obligaciones de la organización y del personal.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.3 Hipótesis

Los Procedimientos de Integración del Personal serán idóneos en función de la aplicación de diversas actividades que implican Planeación y Desarrollo del Personal.

Las empresas que carecen de las evaluaciones en los aspectos anteriormente mencionados, afectan al Programa de Ingreso de candidatos, cuyas características respondan a los perfiles de los Puestos.

A mayor desarrollo del Programa de Integración del personal, los procesos de adaptación se verán sensiblemente acelerados.

4.4 Variables Dependientes e Independientes

De la Hipótesis 1

- El ingreso del personal.
- Depende de los medios y fuentes de reclutamiento.

De la Hipótesis 2

- Los perfiles del personal.
- Deben evaluar aspectos técnicos, psicológicos, socioeconómicos y médicos.

De la Hipótesis 3

- La Integración del personal.
- Depende del desarrollo del proceso de inducción.

4.5 Técnicas a Emplear

Para el objeto de la investigación se recabó la información por medio de la entrevista y el cuestionario.

Entrevista se considera como interrelación entre el investigador y las personas a las que se les aplica.

El cuestionario es el instrumento escrito que debe resolverse con la intervención del investigador. Al respecto se describe a continuación la estructura del cuestionario que se utilizó:

CUESTIONARIO PARA UNA INVESTIGACION DE INTEGRACION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

Razón Social:

Giro:

No. de Personal:

Capital Contable:

Nombre del Entrevistado:

Puesto:

De quien depende:

Area o Departamento:

Dirección:

Teléfono:

Sello o Firma:

1.- ¿ Qué Puesto (s) es el responsable de la función de Integración del Personal ?.

2.- ¿ De quién depende ?.

- 3.- ¿ Tiene definido su objetivo ?, ¿Cuál es ?.
- 4.- ¿ Cuenta con algún método definido para llevar a cabo la Integración del Personal ?.
- 5.- Explique brevemente en que consiste:
- 6.- ¿ Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en la Integración del personal ?.
- 7.- ¿ En que parte del Proceso de Integración considera tener problemas ?.
- a) No se define con antelación las necesidades de personal.
 - b) En el Reclutamiento.
 - c) En la Selección.
 - d) En la Contratación.
 - e) En la Inducción.
 - f) En la Capacitación.
- 8.- En caso afirmativo, especifique el tipo de problema:
- a)
 - b)
 - c)
 - d)
 - e)
 - f)
- 9.- ¿ Qué tipo de exámenes se aplican a los candidatos ?
- 10.- ¿ Se lleva a cabo un Análisis de Puestos en la Organización?, ¿ Cada cuando se actualiza ?
- 11.- ¿ Cuenta la Organización con políticas específicamente para la Integración del Personal ?, ¿ Cada cuando se revisan ?

12. - ¿ Cuenta la empresa con un programa de Desarrollo de Carreras para el personal ?

13. - ¿ En que consiste ?

14. ¿ Considera que el siguiente Modelo de Integración le sería de utilidad ?



15. - Alguna otra aportación de su parte, para contar con un método que sirviera como modelo a las organizaciones de servicios, a fin de lograr una Integración de Personal más productiva.

4.6 Aplicación

El ámbito o universo de aplicación, fue en el Distrito Federal, en organizaciones de servicios, de las zonas que comprenden las delegaciones Cuauhtemoc, Azcapotzalco y Gustavo A. Madero.

En la Camara Nacional de Comercio, ubicada en Paseo de la Reforma No.42, se proporcionó información del número de organizaciones de servicio que corresponderían a cada delegación. En la delegación Cuauhtemoc hay aproximadamente 650 organizaciones, en la de Azcapotzalco 138, en Gustavo A. Madero 143 organizaciones. Debido a que no existe un número actualizado o no existen parametros exactos, los datos son aproximados. Para propósito de la investigación algunas de las organizaciones se descartaron porque no reunían las condiciones buscadas.

Por otro lado el número de manzanas se consiguió en las propias delegaciones, en la Subdirección de Servicios y Desarrollo Social y en las oficinas de Prensa; los datos son:

ZONAS	ORGANIZACIONES DE SERVICIO	MANZANAS
Cuauhtemoc	650	2352
Azcapotzalco	138	2250 ¹
Gustavo A. Madero	143	4116 ¹
TOTALES	931	8718

¹ Este valor es un dato estimado, por las características de la Zona que queda en un lugar que es difícil de delimitar por su cercanía con el Estado de México y otros factores.

El cálculo de organizaciones a entrevistar se determinó de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de Manzanas por cada Organización de Servicio en cada Delegación}}{\text{Total de Manzanas por Delegación}} = \frac{\text{Número de organizaciones de servicio por Delegación.}}{\text{Total de Manzanas por Delegación}}$$

Sustituyendo los valores en la fórmula:

Para la Delegación Cuauhtemoc: $2352 / 650 = 3.62$ Manzanas.

Para la Delegación Azcapotzalco: $2250 / 138 = 16.30$ Manzanas.

Para la Delegación Gustavo A. Madero: $4118 / 143 = 28.79$ Manzanas.

$$\text{Total de Manzanas por Organizaciones de Servicios para las 3 Delegaciones} = 48.70 \text{ Manzanas}$$

Total de Organizaciones de Servicios	x	Total de Mzs por Org. de Serv. para las 3 Delegaciones	Porcentaje de Orgs. a Entrevistar
Total de Manzanas			=

Es decir:

$$\frac{931 \times 48.70}{8718} = 5.2\%$$

Por lo tanto 5.2% de 931 \longrightarrow 48 Número de Entrevistas a realizarse

4.7 Resultados

El resultado que se obtuvo del cálculo de organizaciones de servicio a entrevistar fué de 48. Es importante el mencionar que de estas 48 organizaciones, sólo 32 proporcionaron información y 16 se rehusaron a darla, argumentando que por política de la empresa no se daba información y algunas otras por desconfianza o miedo a que la información proporcionada pase a otras manos, las cuales no se incluyen en los cálculos. Por lo que la base de investigación fué de 32 organizaciones

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes: Las organizaciones que ocupan los métodos de Reclutamiento y Selección son 25 y 7 Otros métodos (que sustituyen al Reclutamiento y a la Selección). Ver Gráfica No. 1.

Son 7 organizaciones que presentan problemas en el Reclutamiento, 8 en la Selección, 3 en la Contratación, 4 en la Inducción, 5 en la Capacitación, 3 Otros problemas y 2 no presentaron ningún tipo de problemas. Ver Gráfica No. 2.

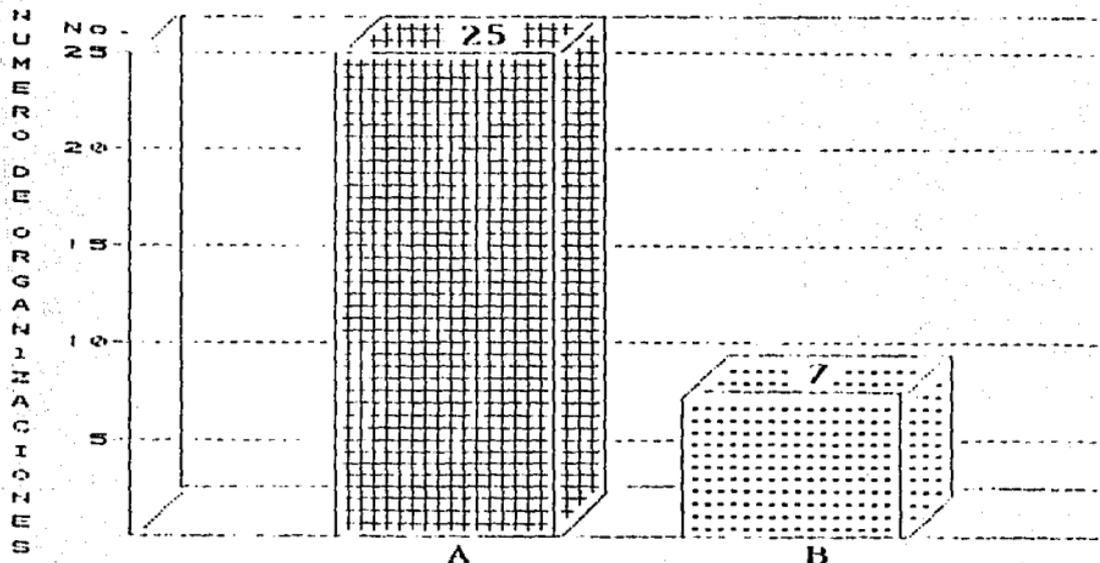
4.8 Análisis de Resultados

Los métodos que sustituyen al Reclutamiento y a la Selección son: Sindicatos, compadrazgo, nepotismo, anuncios fuera del local, recomendaciones, etc. Esto debido a los intereses que privan dentro de la organización misma y en muchos casos al desconocimiento de técnicas administrativas idóneas, por no contar muchas de las veces con el personal especializado, ni los recursos y los medios adecuados.

Por otro lado los problemas que se presentan en el Reclutamiento son: Que se recurren a las mismas Fuentes de Reclutamiento, es decir que no son variadas y los Medios de Abastecimiento no son de una gama amplia para poder elegir dependiendo de el puesto que se desea cubrir.

GRAFICA 1

METODOS DE INTEGRACION



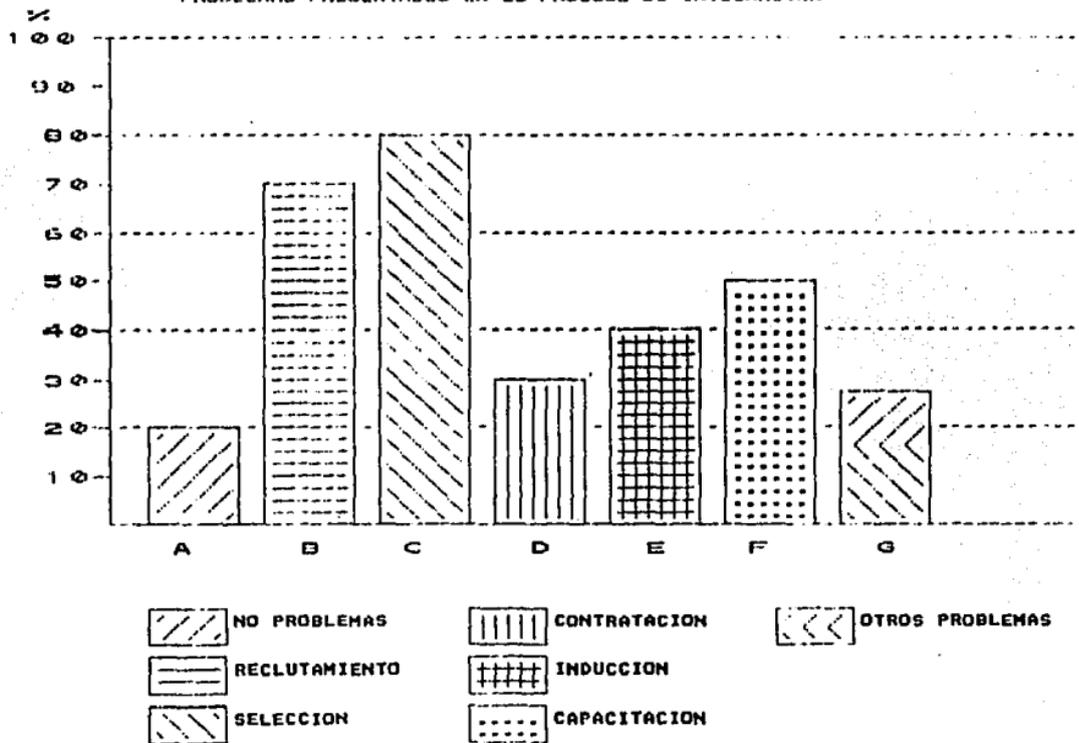
A. RECLUTAMIENTO (Agencias de Empleo, Anuncios en el Periódico y Bolsa de trabajo)
y SELECCION (Entrevistas)



B. OTROS METODOS (Por Sindicatos, Anuncios en la Calle, Recomendaciones (compadrazgo o nepotismo), etc)

GRAFICA 2

PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL PROCESO DE INTEGRACION



NOTA : La mayoría de las Organizaciones encuestadas respondieron a max de dos problemas.

En la Selección se presenta el inconveniente de utilizar un sólo método de Selección que es; la Entrevista. La que en muchas ocasiones por su naturaleza no proporcionan los datos reales o no hay tiempo suficiente para conseguirlos.

En la contratación se presentan problemas como: falta de documentos de los candidatos, falta de formalidad o incumplimiento de los mismos.

En la Inducción se detectan problemas tales como: falta de una ambientación laboral y acoplamiento al trabajo, como el no tener el suficiente tiempo para familiarizarse a los elementos con los que se va a relacionar.

En la Capacitación los problemas que se presentaron son: falta de aprovechamiento en la misma, ya sea por apatía, por abulia, por desinterés, problemas familiares, etc., es decir que problemas de desarrollo personal y extralaborales afectan el rendimiento en los cursos que se imparten.

En Otros problemas se refiere a los que son ajenos a los distintos procedimientos ya mencionados y estos problemas son: carácter de los trabajadores, irresponsabilidad de los mismos, alta rotación del personal, etc.

De las organizaciones que dijeron no tener ningún tipo de problemas, creemos que es por que no lo tienen detectado y por lo tanto no pueden proporcionar ese dato; no lo han investigado o simplemente lo negaron .

4.9 Conclusión

Se seleccionó una muestra de organizaciones de servicios; se estructuró el cuestionario que constó de preguntas elaboradas previamente; para conocer los procedimientos que se llevan a cabo en la integración de recursos humanos y así poder efectuar un análisis de las respuestas obtenidas, con el propósito de formarnos un criterio sobre la situación actual de esas organizaciones.

Podemos resumir lo siguiente:

-Una gran número de las organizaciones encuestadas no cuentan con un programa de integración definido de personal, se estila una integración tradicional, es decir sólo se dan algunos pasos del Proceso de Integración que son mínimos y elementales, en lugar de complementar o no complementar dependiendo de cada situación en particular. La persona que se encuentra al frente muchas de las veces actúa por iniciativa propia sin consultar programas de personal previamente elaborados o simplemente no existen estos programas.

-En las organizaciones encuestadas la Planeación de Recursos Humanos que se encuentra establecida no es muy clara o simplemente descansa sobre bases que obliga a elaborar una planeación más de acuerdo a los tiempos y a las situaciones que se viven, por lo que pensamos que esto es sumamente imprescindible para poder seguir adelante con los demás procedimientos y así llevar a la organización al éxito.

4.10 Recomendaciones

Teniendo como propósito el que se implante el Modelo de Integración de Recursos Humanos para Organizaciones de Servicios; a continuación ofrecemos algunas recomendaciones necesarias para este fin:

1.- Anticiparnos a las necesidades de personal por medio de una planeación efectiva, ya que esta puede ayudar a prevenir la escasez o el excedente de personal.

2.- El Departamento de Recursos Humanos debe no solamente dar ejemplo en la aplicación de los métodos más válidos y acreditados, sino también esforzarse en ofrecer asesoría y asistencia a todos los que participan en el proceso de selección.

3.- Teniendo en cuenta que donde más problemas tienen las organizaciones es en el reclutamiento y en la selección, se debe implantar un sistema que considere aspectos técnicos, psicológicos, socioeconómicos, médicos y culturales.

4.- Que las Organizaciones de Servicios cuenten con un Modelo de Integración de Recursos Humanos de acuerdo a sus necesidades, el cual debe tratar de comprender cada uno de los procedimientos de dicho modelo, como son: Planeación de Recursos Humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo de carreras.

5.- Contar con un programa de Inducción de Personal de nuevo ingreso, que considere un contexto amplio de derechos, obligaciones, organización, políticas y manuales entre otros. Este programa deberá ser apoyado con literatura, audiovisuales, entrevistas, etc.

CONCLUSIONES.

Desde hace varios siglos hasta nuestros días, la Administración ha sido importante para el desarrollo de toda organización. Los recursos humanos representan uno de los factores más importante para su desarrollo, pues de nada sirve una estructura bien definida, cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar los puestos dentro de la empresa.

La Administración de Recursos Humanos es una actividad que requiere de una preparación completa, que permita tener los conocimientos técnicos para saber dirigir, motivar y satisfacer al hombre que colabore en la obtención de las metas y objetivos que se persiguen, una de sus tareas es incrementar la capacidad humana requerida para desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, con la finalidad de hacer que se sienta satisfecho consigo mismo y con la organización en que se desenvuelve.

El fin que se busca con este Modelo de Integración de Recursos Humanos para Organizaciones de Servicios, es que las organizaciones, sean Industriales o de Servicios y de cualquier giro, tengan presente que se necesita seguir estos pasos, y apliquen este modelo en la medida de lo posible, si es así se logrará una mayor eficiencia y productividad.

Con esto no queremos decir que, de no aplicarse este modelo no van a tener productividad o en caso contrario vayan a tener éxito de forma automática, pues influyen factores que modifican los resultados y también se debe de tomar en cuenta de que cada organización es diferente.

Toda organización necesita mayor productividad y mano de obra calificada y en general un bienestar social, político, económico, para poder llegar a un desarrollo integral como organización.

Es necesario que la Administración de Recursos Humanos y en sí el proceso de integración debidamente planeado provoque el cambio en los individuos en lo particular y en la organización en lo general, para así mejorar los índices de productividad y eficiencia.

Se ha concluido que si el trabajador está familiarizado con su estructura organizacional y está consciente del lugar donde se ubica su puesto, esto indica que ha sido inducido adecuadamente a la organización y que sabe lo que se espera de él, por medio de una descripción de sus funciones y de su puesto.

Reafirmamos que el recurso humano es el principal y el más importante en la organización para lograr su desarrollo, pero también es importante que el encargado de abastecer a la organización de personal, conozca y maneje procedimientos efectivos de integración de recursos humanos, con el fin de tener sólo al personal necesario y adecuado al puesto adecuado para que realice eficientemente sus funciones.

Para finalizar, cabe mencionar que en las organizaciones se deben de mejorar algunos aspectos previos, para así poder implementar estas propuestas. Basándonos en los resultados de la investigación y en las condiciones actuales, existe una alta probabilidad de elevar la eficiencia y la productividad, si se lleva a la práctica este Modelo propuesto.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Arias Galicia, Fernando.

Ed. Trillas.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Chiavenato, Idalberto.

Ed. McGraw-Hill.

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.

Chiavenato, Idalberto.

Ed. McGraw-Hill.

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.

Fernández Arenas, José Antonio.

Ed. Diana.

LA MODERNA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

García Lara, Miguel Ángel.

Ed. Diana.

ORGANIZACIONES: Estructura y Proceso.

Hall, Richard H.

Ed. Prentice/Hall International.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman.
Ed. Continental.

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Desarrollo de los Recursos Humanos.

Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman.
Grupo Editorial Iberoamericana.

ADMINISTRACION.

Koontz, O'Donnell. W.
Ed. Mc Graw Hill.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Segunda Parte.

Reyes Ponce, Agustin.
Ed. Limusa.

ADMINISTRACION DE PERSONAL. Relaciones Humanas.

Reyes Ponce, Agustin.
Ed. Limusa.

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION.

Rios Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés.
Ed. Trillas.

CONFIDENCIAL

FOTOGRAFIA RECIENTE

FECHA	PUESTO SOLICITADO	SUELDO MENSUAL DESEADO
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	EDAD
DOMICILIO	COLOMIA	CODIGO POSTAL	TELÉFONO
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	SEXO <input type="radio"/> MASCULINO <input type="radio"/> FEMENINO
VIVE CON: <input type="radio"/> SUS PADRES <input type="radio"/> SU FAMILIA <input type="radio"/> PARIENTES <input type="radio"/> SOLO	ESTATUTA <input type="radio"/> SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> OTRO	ESTADO CIVIL	PESO
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED <input type="radio"/> HIJOS <input type="radio"/> CONYUGE <input type="radio"/> PADRES <input type="radio"/> OTROS	ESTADO CIVIL	<input type="radio"/> SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> OTRO	

DOCUMENTACION

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES No.	AFLIACION AL SEGURO SOCIAL No.	CARTILLA SERVICIO MILITAR No.	PASAPORTE No.
TENE LICENCIA DE MANEJO <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI	CLASE Y NUMERO DE LICENCIA	SIENDO ESTRANERO QUE DOCUMENTACION LE PERMITE TRABAJAR EN EL PAIS	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

SU ESTADO DE SALUD ES <input type="radio"/> BUENO <input type="radio"/> REGULAR <input type="radio"/> MALO	¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI (ESPECIFICAR)	¿ESTA EMBARAZADA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI
¿PRACTICA UDE. ALGUN DEPORTE?	¿PERTENECE A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO?	¿EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE?
¿CUAL ES SU META EN LA VIDA?		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCCUPACION
PADRE				
MADRE				
ESPOSA (D)				
NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS		AÑOS	TITULO RECIBIDO
		DE	A		
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA O VOCACIONAL					
PROFESIONAL					
COMERCIAL U OTRAS					
ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD					
ESUELA	HORARIO	CURSO O CARRERA		GRADO	

Nombre:

Hoja 1

Edad:

Escolaridad:

Instrucciones

Dibuja una figura humana (hombre o mujer), y al reverso elabora una pequeña historia sobre ese personaje

Nombre:

Hoja 2

Instrucciones

Dibuja una figura humana del sexo opuesto al dibujo de la hoja anterior y elabora por igual una pequeña historia sobre el personaje.

TEST NO VERBAL

FORMA B

DE LA UNIVERSIDAD DE PURDUE

Versión Inglesa de JOSEPH TIFFIN, ALIN GRUBNER y KAY INABA
del Occupational Research Center, Universidad de Purdue.

Versión castellana experimental y definitiva de
WLADIMIRO WOYNO, Ph. D. y RAUL E. ORORO-AMADOR, B.S., M.A.

Edición autorizada por Science Research Associates, Inc. - 259 E. Erie Street, Chicago, II, Illinois.

PUNTAJE:

PERCENTIL:

NOMBRE _____ EDAD _____

1. EN CADA UNA DE LAS SERIES DE 5 DIBUJOS HAY UNO QUE ES **DIFERENTE** DE LOS DEMAS.
2. BUSQUE ESTE DIBUJO **DIFERENTE** DE LOS DEMAS Y PONGA ENCIMA DE EL UNA "X", ASI COMO APARECE EN LA SERIE A. A CONTINUACION.

SERIE: A



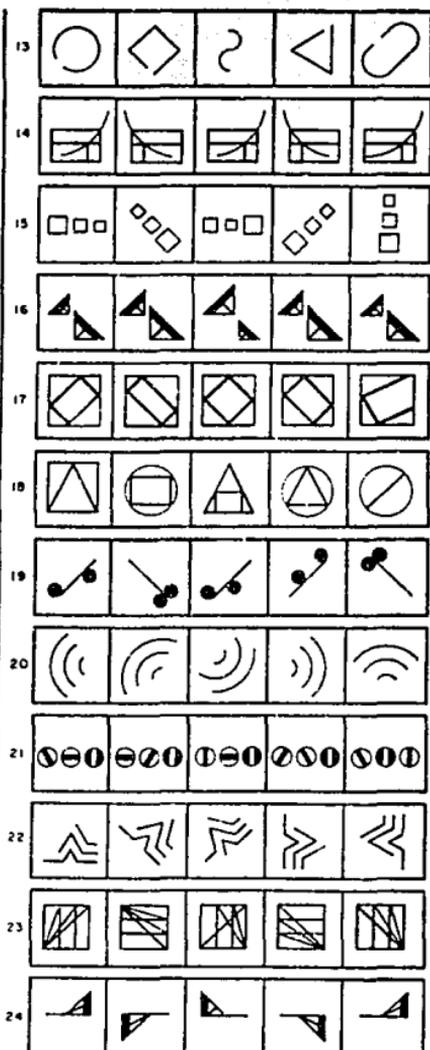
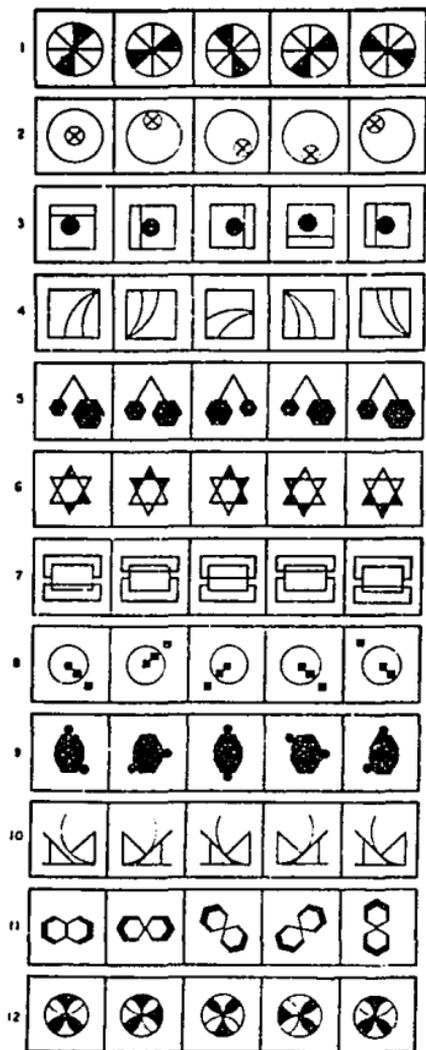
3. AHORA, HAGA LO MISMO EN LAS SERIES B Y C.

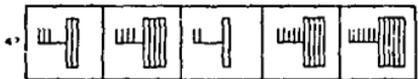
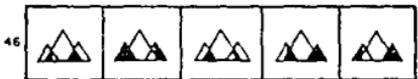
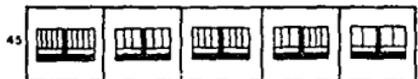
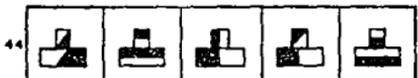
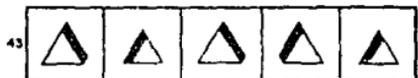
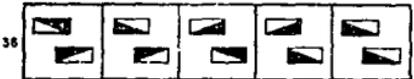
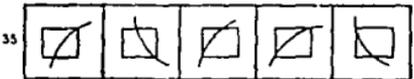
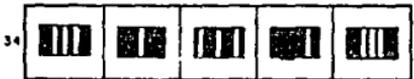
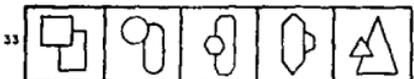
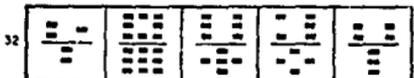
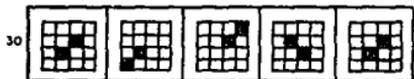
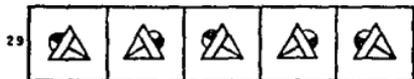
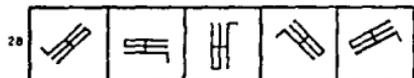
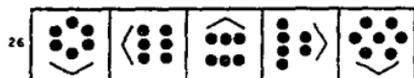
SERIE: B



SERIE: C







TEST FRASES INCOMPLETAS

DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Estado Civil: _____

Escolaridad: _____

INSTRUCCIONES:

En seguida encontrará usted cincuenta y un frases incompletas, lea cuidadosamente cada pregunta y vaya completándolas escribiendo lo primero que se le ocurra. Trabaje tan rápido como le sea posible.

Ejemplo: La mayoría de las parejas Tienen buena relación

Si no puede completar alguna frase, encierre en un círculo el número que le corresponde y dejela para después.

Empiece cuando se le indique

1. Cuando las posibilidades están en mi contra
2. Siempre he deseado
3. Si estuviera al mando y
4. Para mí el futuro parece
5. Mis superiores
6. Sé que es tonto, pero tengo miedo de
7. Creo que un verdadero amigo
8. Cuando yo era un niño
9. Para mí, la mujer perfecta es
10. Cuando veo a un hombre y a una mujer juntos
11. En comparación con la mayoría, mi familia
12. En el trabajo me llevo mejor con
13. Haría cualquier cosa para olvidar la vez que
14. Yo creo que tengo capacidad para
15. Yo podría ser perfectamente feliz si
16. Si trabajara gente para mí
17. Más adelante yo quiero
18. En la escuela, mis maestros
19. La mayoría de mis amigos no saben que tengo miedo de
20. Me cae mal la gente que
21. Antes de que tuviera doce años
22. Creo que la mayoría de las muchachas
23. Para mí la vida de matrimonio es
24. Mi familia me trata como
25. Mis compañeros de trabajo son
26. Mi error más grande fue
27. Mi defecto más grande es
28. Mi ambición secreta es
29. La gente que trabaja para mí

30. Algún día yo
31. Cuando veo venir al jefe
32. Quisiera poder perderle el miedo a
33. La gente que me cae mejor
34. Si yo fuera niño otra vez
35. Yo creo que la mayoría de las mujeres
36. La mayoría de las familias que conozco
37. Me gusta trabajar con gente que
38. Cuando era más chico me sentía culpable de
39. Cuando la suerte se me voltea
40. Lo que más deseo en la vida
41. Al darle órdenes a los demás
42. Cuando sea más grande
43. Las personas a quienes considero mis superiores
44. Algunas veces el miedo me obliga a
45. Cuando yo no estoy presente mis amigos
46. El recuerdo más vivo de mi niñez es
47. Lo que menos me gusta de las mujeres es
48. Cuando yo era niño, mi familia
49. Mis compañeros de trabajo generalmente
50. La peor cosa que hice en mi vida fue
51. Supongamos que usted volviera a nacer: ¿Qué cosa le gustaría ser?
(cualquier cosa menos ser humano)
¿Por qué?

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

FORMA I

DEPARTAMENTO DE AFILIACION

AVISO DE INSCRIPCION DE PATRON

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

80 - 112445

NOMBRE DEL PATRON

(PARA SER ANOTADO POR EL IMSS)

M. ULTIMO ESFUERZO S.A.

APELLIDOS PATERNO, MATERNO Y NOMBRE, SI SE TRATA DE PERSONA FISICA, O RAZON SOCIAL, EN SU CASO

FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

PONIENTE 123 1305 IND. VALLEJO
CALLE NUMERO COLONIA

TRANSFORMACION
DEL PLASTICO

ZONA POSTAL

TELEFONO

ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA

MUNICIPIO

ENTIDAD

D.F.

Mexico

LUGAR Y FECHA

MEXICO, D.F. A 4 DE ENERO 1986.

(PARA SER UTILIZADO POR EL IMSS)

FECHA DE INICIACION DE LOS TRABAJOS

PEDRO FELIX SANCHEZ

2 ENERO 1986

FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE

DIA MES AÑO

CRITICA

LOCALIZACION

CODIFICACION

PERFORACION

VERIFICACION



SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
REGISTRO EMPRESARIAL

LEY FEDERAL
1917

FOLIO

ESTADO DE LA EMPRESA
CATEGORIA DE EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA

CONSTITUCION DE LA EMPRESA

FORMA DE LA EMPRESA
CATEGORIA DE EMPRESA
CATEGORIA DE EMPRESA

FORMA DE LA EMPRESA

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA

UNICAMENTE LLENE LOS ESPACIOS SIGUIENTES SI LA INFORMACION IMPRESA EN LA SECCION ANTERIOR
ESTA ERRONEA O INCOMPLETA O CUANDO QUIERA DAR DE ALTA SU EMPRESA.

ESTADO DE LA EMPRESA
CATEGORIA DE EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA
LETRAS FECHA NUM. DE DET

CONSTITUCION DE LA EMPRESA

FORMA DE LA EMPRESA

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA
MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA

ESTA FORMA NO ES SUSTITUCION
DE NINGUN AVISO QUE TENGA QUE
PRESENTAR EL CONTRIBUYENTE
PARA EFECTOS DEL REGISTRO DE
CAPITAL DE CONTRIBUYENTES

SE DECLARA BAJO PROMESA DE HECHO VERDADERO QUE LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON VERDADEROS Y CORRECTOS

Nombre completo de la empresa y del representante legal

Fig. 7.1. (continúa)

4. REQUISITOS

4.1. *Habilidad*4.1.1. *Escolaridad*

- Primaria _____
 - Bachillerato o vocacional _____
 - Carrera técnica o comercial _____
- Especificar: _____
- Profesional; especificar: _____
 - Postgrado, especificar: _____

4.1.2. *Conocimientos especiales necesarios:*

Especificar: _____

4.1.3. *Idiomas:*

Idioma	Requiere leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere dominarlo (Escribirlo, leerlo y hablarlo)

4.1.4. *Experiencia:*

Necesaria _____ Desable _____ No necesaria _____

En caso de ser necesaria: _____ en puesto similar _____ en el área _____

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
	No hace falta más de un mes	
	Es necesario más de un mes; promedio de 3	
	Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar)	
	Más de un año (especificar)	

4.1.5. *Capacitación requerida: (Marcar sólo un concepto).*

- Menos de un mes _____
- Más de uno, pero menos de tres meses _____
- Tres meses, pero menos de 6 _____
- Más de seis meses (especificar) _____

Observaciones: _____

Fig. 7.1. (continúa)

4.1. *Iniciativa*

- Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

4.2. *Esfuerzo*4.2.1. *Mental y/o visual*

- Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero sólo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades u conclusiones, medidas, etc.
- Se requiere una atención constante interna y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

4.2.2. *Físico*

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, para las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos internos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

4.3. *Responsabilidad*4.3.1. *En la dirección de personas*

Tipo de Responsabilidad	Niveles					
	Total	Gerencial	Funcionarios	Empleados	Obreros calificados	Obreros no calificados
Directa						
Indirecta						

Fig. 7.1. (continúa)

4.3.2. En trámites y procesos

- Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.
- La marcha del departamento.
- La marcha de la división.
- La marcha de la organización.

4.3.3. En valores y/o equipo

- Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 1 000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$ 1 000.00, pero menos de \$ 3 000.00
- Por más de \$ 3 000.00, pero menos de \$ 25 000.00
- Por más de \$ 25 000.00 (especificar).

4.4. Condiciones de trabajo

4.4.1. Ambiente

	Humano (a)	Dinámico (s)	Biológico (s)	Extrínseco (s)
Aspectos				
Humidación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resquebrajamiento				
Corrientes				
Ventilación				
Frio				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

4.4.2. Tipo

	100%	75%	50%	25%	0%	Exceso (mal)
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Restirador						
Motorizado						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Caminando						
Manejando						

Fig. 7.1. (continúa)

4.4.3. Riesgos

4.4.3.1. Accidentes de trabajo

	Probabilidades			
	Excesiva	Considerable	Alta	Bastante
Caídas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Chuques eléctricos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				

4.4.3.2. Enfermedades profesionales

	Probabilidades			
	Excesiva	Considerable	Alta	Bastante
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Saturamiento				
Otros				

5. Perfil

Edad _____ Sexo M _____ F _____ No importa el sexo _____

Estado civil (Soltero) _____ (Casado) _____ No importa el estado civil _____

Razgos físicos deseables _____

Características psicológicas deseables _____

Nombre del _____
entrevistado _____ Antigüedad en el puesto _____

Revisó: Nombre _____ Puesto: _____

Modificaciones hechas _____

Aprobó _____ Fecha _____
(Firma)

Entrevistador _____

Observaciones _____

Figura 7.1. Análisis de puestos.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO , QUE CELEBRAN
POR UNA PARTE COMO PATRON "LEVO DIMAE", S.A. DE C.V. Y POR LA OTRA
COMO TRABAJADOR
A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA "LA EMPRESA" Y "EL EMPLEA
DO", RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y ---
CLAUSULAS.

D E C L A R A C I O N E S .

I.- Declara "LA EMPRESA":

a).- Ser una Sociedad Anónima de Capital Variable,
constituida conforme a las Leyes Mexicanas.

b).- Tener su domicilio en Avenida lo. de Mayo nú-
mero 60, Tacubaya, Distrito Federal.

c).- Encontrarse representada en este acto por

II.- "EL EMPLEADO" declara:

a).- Llamarse como ha quedado escrito en el encabezado
de este contrato.

b).- Ser de Nacionalidad

c).- Tener su domicilio en

d).- Tener . años de edad.

e).- Ser de sexo

f).- De estado civil

g).- Con Cédula de Registro Federal de Causantes nú-
mero. .

III.- Que de acuerdo a las anteriores declaraciones de-
sean celebrar el presente contrato al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.- El presente contrato se celebra por tiempo determinado de acuerdo a los artículos 35 y 37 fracción I de la Ley Federal del Trabajo, siendo la duración de éste, días contados a partir de la fecha en que se firma.

SEGUNDA.- El empleado se obliga a prestar sus servicios personales en el domicilio de "LA EMPRESA" o en el lugar que al efecto se le indique, haciendo las labores de:

trabajo
que deberá desarrollar aplicando todos sus cuidados, conocimientos, rapidez y eficiencia, acatando siempre que le sea hecha cualquier indicación de sus superiores.

TERCERA.- JORNADA DE TRABAJO.- El horario de trabajo de "EL EMPLEADO" será de las horas en que se iniciará, a las horas en que se interrumpirá y de las horas en que se reanudará, - a las horas en que concluirá. Este horario de trabajo se observará de Lunes a de cada semana.

CUARTA.- SALARIO.- "EL EMPLEADO" percibirá como salario por la prestación de sus servicios a que se refiere este contrato, la cantidad de:

suma que le será pagada por semanas vencidas en las oficinas de "LA EMPRESA".

QUINTA.- "EL EMPLEADO" disfrutará semanalmente de un día de descanso con goce de sueldo, el que se conviene por ambas partes que será el día domingo de cada semana y cuyo salario queda incluido en la suma señalada en la Cláusula que antecede.

SEXTA.- DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO.- "EL EMPLEADO" disfrutará de los días de descanso obligatorio señalados en la Ley Fede

ral del Trabajo, que se interpongan durante el tiempo de este contrato y cuyo salario queda también pagado con la cantidad señalada en la Cláusula Cuarta.

SEPTIMA.- RECIBO DE SALARIOS.- "EL EMPLEADO" se obliga a otorgar, al recibir su salario, un recibo en favor de "LA EMPRESA" - por la totalidad de los sueldos devengados hasta esa fecha, entendiéndose que el otorgamiento del recibo implicará que el sueldo recibido cubre el total de las prestaciones contratadas, sin que pueda exigir posteriormente pago de prestación alguna, ya que cualquier cantidad a la que creyera tener derecho deberá exigirla al otorgar el recibo de referencia.

La firma del recibo correspondiente implicará un finiquito total para "LA EMPRESA" por cualquier clase de sueldos a que tuviere derecho "EL EMPLEADO" por los servicios prestados hasta esa fecha aún cuando no se mencionen en el recibo lo anterior.

OCTAVA.- Queda prohibido a "EL EMPLEADO" prestar servicios en otra compañía sin la previa autorización por escrito de "LA EMPRESA", igualmente se obliga a no realizar trabajo o actividad alguna por su cuenta, que en cualquier forma dificulte o impida el cumplimiento normal de sus actividades en "LA EMPRESA".

NOVENA.- Ambas partes convienen que para todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y que para todo lo que se refiere a interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someterán expresamente a la Jurisdicción y competencia de las Juntas Centrales de Conciliación y Arbitraje de la Ciudad de México, Distrito Federal.

DECIMA.- "EL EMPLEADO" señala como su domicilio el anotado en la Declaración II del presente contrato, para oír toda clase de notificaciones en los términos de la Ley Federal del Trabajo, obligándose a proporcionar de inmediato y por escrito cualquier cambio de - -

domicilio y si no lo hiciera, acepta que serán válidas las que se le -
practiquen en el señalado.

Leído que fué el presente contrato e impuestas las par-
tes de su contenido y alcances legales, lo ratifican y firman en la ciu-
dad de México, D.F., a los días del mes de de 199 .

"LA EMPRESA"

"EL EMPLEADO"

TESTIGO

TESTIGO

CUESTIONARIO PARA UNA INVESTIGACION DE
INTEGRACION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES DE
SERVICIOS.

Razón Social:

Giro : *Carga Aerea.*

No. de Personal : *74*

Capital Social : *100.000*

Nombre del Entrevistado : *José Alfredo Mendicino Pérez.*

Puesto : *Sub. Director.*

De Quien Depende : *Carga Centro SA. de CV.*

Area o Departamento : *Operaciones Generales.*

Dirección : *Montevideo 257. Cbl. Lindavista.*

Teléfono : *750 63-34- / 63-94.*

1.- ¿ Qué puesto(s) es el responsable de la función de Integración del Personal ?

Depto. de Personal.

2.- ¿ De quien depende ?

Carga Centro / Gerente de Personal.

3.- ¿ Tiene definido su objetivo ? ¿Cuál es ?

*Seg. aprendizaje personal de Líneas Aéreas
Cargueros*

4.- ¿ Cuenta con algún método definido para llevar a cabo la Integración del Personal ?

Si

5.- ¿ Explique brevemente en que consiste ?

- Capacitación y adiestramiento.
- Selección
- Entrenos.

6.- ¿ Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en la Integración del Personal ?

No.

7.- ¿ En que parte del proceso de Integración consideran tener problemas ?

- a) No se define con antelación las necesidades de personal.
- b) En el Reclutamiento.
- c) En la Selección.
- d) En la Contratación.
- e) En la Inducción.
- f) En la Capacitación.

Otras) En la Retención de Personal.

8.- ¿ En caso afirmativo, especifique el tipo de problema ?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

9.- ¿ Qué tipo de exámenes se aplican a los candidatos ?

*Admo. - Exámenes de acuerdo al puesto /
Operativamente. - Evaluaciones de conocimientos, pruebas
de carga etc.*

10.- ¿Se lleva a cabo un análisis de puestos en la organización? ¿Cada cuando de actualiza?

- A través de un Organigrama.
2.- El año.

11.- ¿Cuenta la organización con políticas específicamente para la Integración del Personal? ¿Cada cuando se revisan?

Si cuenta →
Continuamente → Evaluación Semestral.

12.- ¿Cuenta la empresa con un programa de desarrollo de carreras para el personal?

NO.

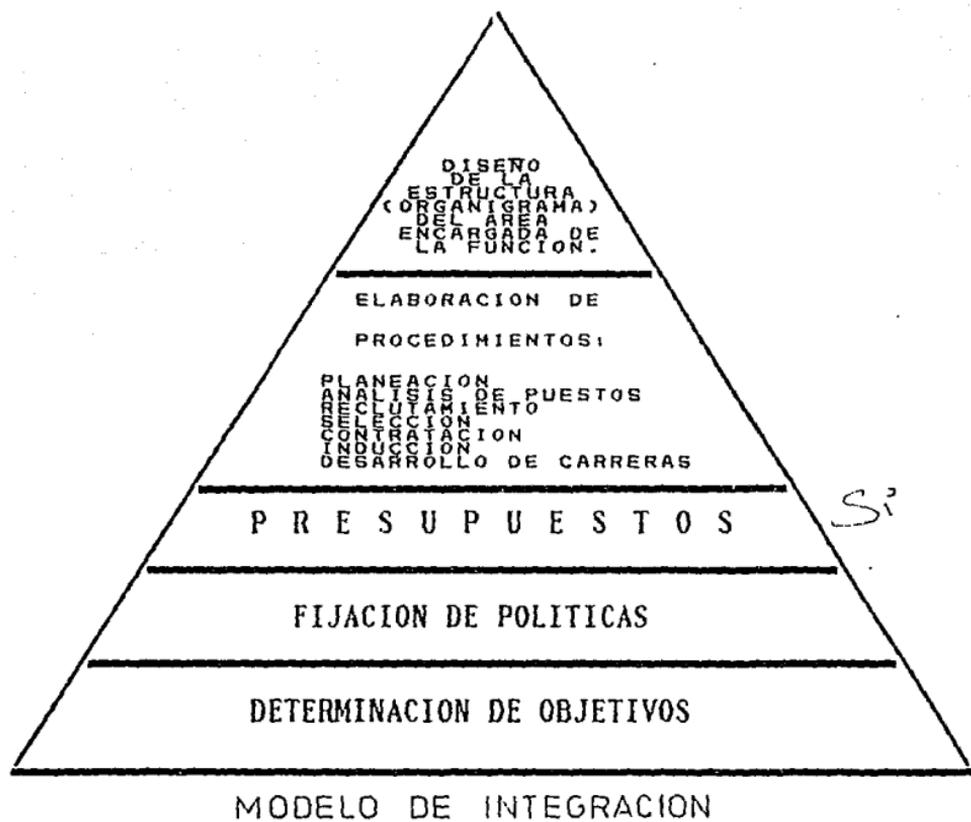
13.- ¿En que consiste?

14.-¿Considera que el siguiente modelo de jerarquía de utilidades?



MODELO DE INTEGRACION

24 ¿Considera que el siguiente modelo de organización de actividades?



15.- Alguna otra aportación de su parte, para contar con un método que sirviera como modelo a las organizaciones - de servicios; a fin de lograr una Integración de Personal más productiva.

- Formalidad en la Capacitación.
- Mayor fomento al Desarrollo de Carreras.
- Contratos de Prevención de Accidentes.
- Menor Rotación de Personal.
- Los Organigramas fueran respetados en sus funciones y sus responsabilidades.

QUESTIONARIO PARA UNA INVESTIGACION DE
INTEGRACION DEL PERSONAL EN ORGANIZACIONES DE
SERVICIOS

Razón Social: *7-B CENTRAL PAPERERA, S.A. de C.V.*

Giro : *PAPERERIA*

No. de Perso: *55 PERSONAS*
nal.

Capital Con : *Ø*
table.

Nombre del : *ENRIQUETA FRELLANO MENONZ*
Entrevistado.

Puesto : *GERENTE ADMINISTRATIVO*

De Quien De : *DIRECCION*
pende.

Area o Depar: *ADMINISTRACION*
tamento.

Dirección : *HANIZALES 7-B CENTRAL PAPERERA S.A. DE C.V.*

Tel;Sello : *7541707.*

INDUSTRIA
HANIZALES 701 COL. AIRNAVISTA
C. P. 87000 MEXICO D. F.
TELS. 754-07-14 Y 754-08-72
P. O. BOX 1080 678
SAN CARLOS

1.- ¿ Qué puesto(s) es el responsable de la Integración de Personal ?

RECURSOS HUMANOS GERIA Y RECLUTAMIENTO.

2.- ¿ De quien depende ?

RECURSOS HUMANOS.

3.- ¿ Tiene definido su objetivo ? ¿Cuál es ?

FINANCIAL GROWTH A CUMULATE
SATISFACTION ENTREPRENEURIAL.

4.- ¿ Cuenta con algún método definido para llevar a cabo la Integración del Personal ?

RECRUTAMIENTO, EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL.

5.- ¿ Explique brevemente en que consiste ?

EN DAR UNA MEJOR CONDICIÓN TANTO
COMO EMPRESA COMO INDIVIDUALMENTE.

6.- ¿ Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en la Integración del Personal ?

SI.

7.- ¿ En que parte del proceso de Integración consideran tener problemas ?

- a) No se define con antelación las necesidades de personal.
- b) En el reclutamiento.
- c) En la Selección.
- d) En la Contratación.
- e) En la Inducción.
- f) En la Capacitación.

8.- ¿ En caso afirmativo, especifique el tipo de problema ?

- a) ES DIFÍCIL VER LOS DATOS A INVESTIGAR.
- b) LAS PERSONAS NO SON COMPLETAMENTE VERDADERAS.
- c) VERDADERAS.
- d)
- e)
- f)

9.- ¿ Qué tipo de exámenes se aplican a los candidatos ?

EXAMENES PSICOLÓGICOS

10.- ¿Se lleva a cabo un análisis de puestos en la organización? ¿Cada cuánto se actualiza?

Si. Cada 6 meses. En el momento de un cambio de estructura.

11.- ¿Cuenta la organización con políticas específicamente para la integración del Personal? ¿Cada cuánto se revisan?

Si. Una vez año.

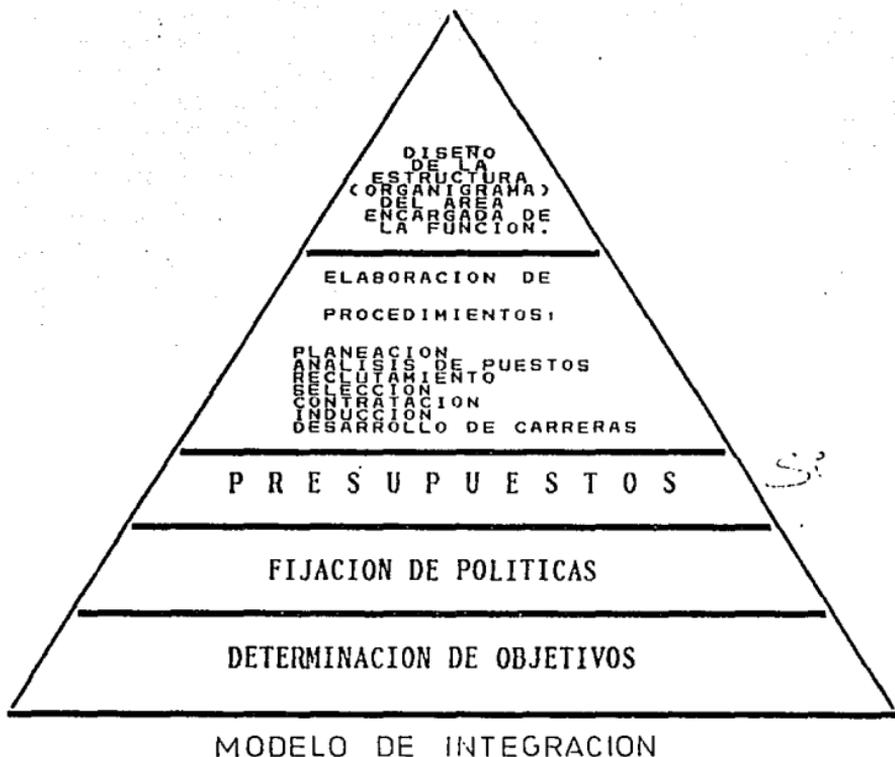
12.- ¿Cuenta la empresa con un programa de desarrollo de carreras para el personal?

Si. Se capacita.

13.- ¿En que consiste?

Capacitando al personal en nuevas áreas y puestos nuevos para el alcance del negocio.

24. *Elaboración que el siguiente modelo la serie de actividades*



QUESTIONARIO PARA UNA INVESTIGACION DE
INTEGRACION DEL PERSONAL EN ORGANIZACIONES DE
SERVICIOS

Fecha Local: *Creacion de Union Obrera de Mexico - C.O.U.*
Ciro : *Reunion en UASYS.*
No. de Párrafo: *10.*
No. de Hoja: *10.*
Capital Social: *Ø*
table.
Nombre del Entrevistado: *Mano de la Luz Espinoza Salazar.*
Puesto: *Gerente de Sucursal.*
De Quien Depende: *Oficina Matriz. Director de Finanzas y Admón.*
Nombre de la Empresa:
Dirección: *Av. Juárez No. 97 Col. Centro.*
Tel./Sello: *5-12-22-30 al 33*

1.- ¿ Qué puesto(s) es el responsable de la función de Integración del Personal ?

Relaciones Humanas.

2.- ¿ De quien depende ?

Director General.

3.- ¿Qué tan satisfactorio es el objetivo? ¿Cuál es?

Si. Venir a menos personas productoras a las demás personas minoristas.

4.- ¿Cuánto con algún método específico para el proceso de la Integración del Personal?

Si. Reclutamiento, Selección etc.

5.- Explique brevemente en que consiste.

Proceso de Reclutamiento, Selección de Empleo.
Selección de Personal.

6.- ¿Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en la Integración del Personal?

Si.

7.- ¿En que parte del proceso de Integración consideran tener problemas?

- a) No se define con antelación las necesidades de personal.
- b) En el reclutamiento.
- c) En la selección.
- d) En la contratación.
- e) En la inducción.
- f) En la capacitación.

8.- ¿En caso afirmativo, especifique el tipo de problema?

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

h)

i)

j)

k)

l)

m)

n)

o)

p)

q)

r)

9.- ¿Qué tipo de exámenes se aplican a los candidatos?

Pruebas de conocimientos, Exámenes de memoria.

10.- ¿Se lleva a cabo un análisis de puestos en la organización? ¿Cada cuánto se actualiza?

Si -> *Se hizo el año pasado cada año*

11.- ¿Cuenta la organización con políticas específicamente para la integración del personal? ¿Cada cuánto se revisan?

Si. *cada año.*

12.- ¿Cuenta la empresa con un programa de desarrollo de carreras para el personal?

Si. -> *Capacitación - Rotación*

13.- ¿En que consiste?

Participación de cursos de nuevas áreas de otros operadores - Proyectos especiales; ^{trabajo}...

14. Considere que el siguiente modela la serie de actividades



17.- Alguna otra aportación de su parte, para contar con un
plataforma similar como modelo a las organizaciones -
de servicios; a fin de lograr una Integración de E-RSQ
relativa y activa.

- Selección mejor al Personal, para que después no
haya problemas o inconvenientes, en la entrega de trabajo
al no saber nada o poco acerca de su trabajo

QUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION DE
INTEGRACION DE PERSONAL EN ORGANIZACIONES DE
SERVICIOS

Nombre Social: CENTRO DE CANDIDACION DE ACADEMICOS, S.C.

Giro : CENTRO DE CANDIDACION

No. de Personal: 18 PERSONAS
total.

Capital Con-
table.

Nombre del Entrevistado: DAVID MARTINEZ CRUZ

Puesto : DIRECTOR ADMINISTRATIVO

De Quien Depen-
den.

Area o Departamento: ADMINISTRATIVO

Dirección : MIGUEL LEON DE TEJADA N° 3

Tel;Sello : 3 525750

1.- ¿ Qué puesto(s) es el responsable de la función de In-
tegración del Personal ?

DIRECCION Y COORDINACION ADMVA.

2.- ¿ De quien depende ?

DIRECCION



3.- ¿ Tiene definido su objetivo ? *Si*
SI, CALIDAD Y SERVICIO 1 ETAPA
EXCELENCIA 2 ETAPA

4.- ¿ Cuenta con algún método definido para llevar a cabo la Integración del Personal ?

*1 ENTREVISTA, CURRÍCULUM Y SOLICITUD DE EMPLEO
NOTA COMENTARIOS*

2 ENTREVISTA, UNIDAD RECLUTA COMO PROBABLE CANDIDATO CUESTIONARIO DIRECTO.

3 EXAMEN CONJUNTAMENTE.

5.- ¿ Explica brevemente en que consiste ?

6.- ¿ Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en la Integración del Personal ?

SI,

7.- ¿ En que parte del proceso de Integración consideran tener problemas ?

a) No se define con claridad las necesidades de personal.

b) En el Reclutamiento.

c) En la Selección.

d) En la Contratación. *X*

e) En la Inducción.

f) En la Capacitación.

8.- ¿ En caso afirmativo, especifique el tipo de problema ?

a) LOS OBJETIVOS PARTICULARES SON DIFERENTES

b) A LOS GENERALES DE LA EMPRESA

c) EL TIEMPO EN LA CARGA DE TRABAJO

d)

e)

f)

9.- ¿ Qué tipo de exámenes se aplican a los candidatos ?

(CONOCIMIENTO) EXAMEN PSICOMETRICO

SOCIO ECONÓMICO

10.- ¿Se lleva a cabo un análisis de puestos en la organización? ¿Cada cuando se actualiza?

SI.

11.- ¿Cuenta la organización con políticas específicamente para la Integración del Personal? ¿Cada cuando se revisan?

SI, Y SE REUSA ANUALMENTE.

12.- ¿Cuenta la empresa con un programa de desarrollo de carreras para el personal?

SI.

13.- ¿En que consiste?

CURSOS EN TODOS LOS NIVELES DE
ACCESO A UN CALENDARIO ANUAL

14. ¿cómo se relaciona el siguiente modelo de teoría de utilidad?



MODELO DE INTEGRACION

- NO. 1) DETERMINACION DE OBJETIVOS
2) NECESIDADES R. HUMANO
3) PRESUPUESTO
4) POLITICAS
5) PROCEDIMIENTO

15.- Alguna otra advertencia de su parte, para contar con un
efecto que sirviera como estímulo a las organizaciones -
de servicios; a fin de lograr una Interacción de Fuerza
más productiva.

CUIDAR EL CONCEPTO DE LO QUE ES
SERVICIO Y LA CALIDAD EN LOS BIENES