

61
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**"PROPUESTA DE UN MODELO DE
PROCESO-EMPLEO APLICADO AL PERSONAL
QUE LABORA EN EL INSTITUTO NACIONAL
DE LA SENECTUD (INSEN)"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
MARTHA LETICIA MARTINEZ VALENZUELA

ASESOR: L. A. E. CARLOS MATIAS ARMAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

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

AT/Nr: 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:

" Propuesta de un Modelo de Proceso - Empleo aplicado al Personal que Labora en el Instituto Nacional de la Seguridad (INSE) "

que presenta la pasante: Martha Leticia Martínez Valenzuela
con número de cuenta: 9256591 - 1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

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 Mex., a 03 de Diciembre de 1996

PRESIDENTE	L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón
VOCAL	L.A. Juan José Castillo Hernández
SECRETARIO	L.A.E. Carlos Matías Armas
PRIMER SUPLENTE	L.A. Efraín Monroy Guerrero
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Arturo Frausto Coronado

[Firma]
[Firma]
[Firma] Du. 3/16
AUE 10-97
10-XII-96

A DIOS

El más importante . . .

POR SU AMOR y POR EL DON de la vida, con los cuales, he podido llegar hasta este momento de mi realización como persona.

A MIS PADRES

REYNALDO MARTINEZ y LOURDES VALENZUELA

POR HABERME ENSEÑADO QUE LAS COSAS QUE UNO MÁS ANHELA EN LA VIDA, SE OBTIENEN A TRAVÉS DE ESFUERZO, CONSTANCIA y DEDICACIÓN.

GRACIAS POR HABER HECHO UN GRAN ESFUERZO POR DARMEN UNA EDUCACIÓN; ESPERO CORRESPONDERLES CON LA SATISFACCIÓN QUE COMO HIJA LES PUEDO DAR...

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

POR HABER ABIERTO SUS PUERTAS A MI FORMACIÓN PROFESIONAL, y a quien espero no defraudar a lo largo del desempeño de la misma.

AL LIC. CARLOS MATIAS ARMAS

POR LA DISPOSICIÓN y AYUDA QUE ME BRINDÓ AL QUERIRME PARA LA REALIZACIÓN y CULMINACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO, y AL CUAL LE ESTOY ETERNAMENTE AGRADECIDA...

A ARMANDO MENDOZA DAVILA

A QUIEN QUIERO, ADMIRO Y RESPETO, POR SER EL MOTIVO MÁS GRANDE DE MI SUPERACIÓN . . .

A LIC. ROBERTO GUERRERO RAMIREZ

POR SU APOYO INCONDICIONAL COMO SER HUMANO, AMIGO Y JEFE . . .

A LIC. ERMILO A. ABREU SANTOS

POR SU DISPONIBILIDAD EN PROPORCIONAR TODA LA INFORMACIÓN RECABADA.

MI AMIGA

ROCIO ALFONSO UROUIZA

POR SER QUIEN ME MOTIVO A DAR ESTE PASO TAN IMPORTANTE EN MI CARRERA, Y POR SU APOYO EN LA REDACCIÓN DEL TRABAJO.

TE QUIERO MUCHO . . .

LIC. MARCELA PEÑA MACIP

POR SU AYUDA Y ORIENTACIÓN EN EL DISEÑO DEL TRABAJO

GRACIAS . . .

A MIS HERMANOS

MARCO ALBERTO, MARISSA, HILDA Y MAYTE.

POR DEMOSTRARME SU EMPEÑO Y VALOR ANTE LA VIDA, Y POR SER PARTE DE UNA FAMILIA DE LA CUAL ESTOY MUY ORQUILLOSA.

LOS AMO . . .

Dedico el presente trabajo a todas aquellas personas que formando parte de un burocratismo no pertenecen a él; porque son individuos capaces y entregados, que buscan calidad y no cantidad . . .

. . . Por su honradez y su esfuerzo, pero sobre todo por su calidad humana, es decir, su ética profesional y su actitud de servicio.

INDICE

	PAG.
TITULO _____	1
OBJETIVO _____	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	3
HIPOTESIS _____	4
INTRODUCCIÓN _____	5

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. CONCEPTOS _____	7
1.2. OBJETIVOS _____	9
1.3. IMPORTANCIA _____	10
1.4. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS _____	10
1.5. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS _____	13
1.5.1. EL PROCESO EMPLEO	
1.5.1.1. CONCEPTO _____	15
1.5.1.2. IMPORTANCIA _____	15

1.5.1.3. ESTRUCTURA	16
A) RECLUTAMIENTO	16
* CONCEPTO	
* IMPORTANCIA	
* ELEMENTOS	
B) SELECCIÓN	21
* CONCEPTO	
* OBJETIVO	
* IMPORTANCIA	
* PRINCIPIOS	
* ELEMENTOS	
C) CONTRATACIÓN	29
* CONCEPTO	
* REQUISITOS/DOCUMENTOS PARA CONTRATAR AL TRABAJADOR.	
D) INDUCCIÓN	32
* CONCEPTO	
* OBJETIVO	
* IMPORTANCIA	
* PROCESO	
E) DESPIDO	39
* CONCEPTO	
* IMPORTANCIA	
* PROCESO	
* CAUSAS QUE LO GENERAN	
* EFECTOS QUE TIENE EN EL TRABAJADOR.	

CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

**2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD
(INSEN). _____ 47**

2.1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESTRUCTURA ORGÁNICA _____ 49

2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. _____ 51

2.2.1. OBJETIVO Y ESTRUCTURA _____ 53

2.3. DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

2.3.1. OBJETIVO Y ESTRUCTURA _____ 55

2.3.2. FUNCIONES QUE REALIZA SU PERSONAL _____ 56

**2.3.2.1. LA PREPARACIÓN PROFESIONAL Y ÉTICA EN EL DESEMPEÑO
DE SU TRABAJO. _____ 58**

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL PROCESO - EMPLEO UTILIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN).

3.1. RECLUTAMIENTO _____ 62

3.2. SELECCIÓN _____ 64

3.3. CONTRATACIÓN _____ 67

3.4. INDUCCIÓN _____ 71

3.5. DESPIDO _____ 72

**CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO DE PROCESO-EMPLEO PARA EL DEPARTAMENTO
DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA
SOLIDARIDAD (INSEN).**

4.1. RECLUTAMIENTO	75
4.2. SELECCIÓN	76
4.3. CONTRATACIÓN	79
4.4. INDUCCIÓN	81
4.5. DESPIDO	85
CONCLUSIONES	87
ANEXOS	90
BIBLIOGRAFIA	91

TÍTULO

**" PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESO - EMPLEO APLICADO AL
PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD
(INSEN) "**

OBJETIVO

**DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LA EJECUCIÓN DE UN
MODELO DE PROCESO-EMPLEO
ADECUADO, TANTO PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL
INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN),
COMO PARA LOS ASPIRANTES A INGRESAR.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿CUÁL ES EL EFECTO QUE TIENE EL ADECUAR UN MODELO DE PROCESO -
EMPLEO AL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA
SENECTUD (INSEN) ?.

HIPÓTESIS

SI SE APLICA UN MODELO DE PROCESO-EMPLEO ADAPTADO A LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), PUEDE HABER MAYOR EFICIENCIA EN CADA UNA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES, OPTIMIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO Y DESARROLLO, TANTO PERSONAL COMO LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

INTRODUCCIÓN

DURANTE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, SE MENCIONÓ EN LAS DIFERENTES ASIGNATURAS LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, YA QUE DE LA ACTITUD, MOTIVACIÓN Y COORDINACIÓN DEL FACTOR HUMANO DEPENDERÁ, EN GRAN PARTE QUE DICHA ORGANIZACIÓN TRIUNFE O FRACASE.

ESTO SE DEBE A QUE ES PRECISAMENTE EL FACTOR HUMANO, EL QUE SE ENCARGA DE UTILIZAR Y APROVECHAR LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS ASIGNADOS A UNA ORGANIZACIÓN. DE IGUAL FORMA ES EL QUE DISEÑA Y LLEVA A CABO LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA (MANUALES, PROCESOS, SISTEMAS, ETC.) EN CONCLUSIÓN, ES EL FACTOR PRIMORDIAL QUE LE DA FUNCIONALIDAD A TODOS LOS RECURSOS CON QUE CUENTA UNA ORGANIZACIÓN.

EN CONSECUENCIA, PODEMOS AFIRMAR QUE LA FUNCIÓN DE UN ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS ES DECISIVA Y TRASCENDENTE, YA QUE DEBE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE CAMBIAR, MODIFICAR O APORTAR NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN, CON LO CUAL, SE PODRÁN ENFRENTAR LOS RETOS DE MODERNIZACIÓN QUE DEMANDA NUESTRO PAÍS.

POR TAL MOTIVO SE HACE NECESARIO ENFATIZAR QUE LOS ADMINISTRADORES SE ABOQUEN A SU PROFESIÓN, ES DECIR, QUE DEN APORTACIONES Y SOLUCIONES ACORDES A LAS NECESIDADES REALES QUE ENFRENTA LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECEN, YA QUE DE ELLO DEPENDE, NO SOLO EL ÉXITO DE DICHA ORGANIZACIÓN SINO TAMBIÉN, EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

CON BASE EN LO ANTERIOR SE HA ELABORADO EL PRESENTE TRABAJO EN EL CUAL SE ESTUDIA Y ANALIZA EL MODELO DE PROCESO-EMPLEO VICENTE EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN PERTENECIENTE A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECIUD (INSEN); CON LA FINALIDAD DE ADECUARLO, Y ASÍ, RESPONDER A LA ACTUAL DEMANDA QUE ENFRENTA DICHA INSTITUCIÓN.

AL PROPONER UN MODELO DE PROCESO-EMPLEO ACTUALIZADO Y EFICAZ, QUE CONTIENGA LOS ELEMENTOS DE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL ASPIRANTE A INGRESAR, ASÍ COMO EL DESPIDO LABORAL DEL EMPLEADO QUE ACTUALMENTE LABORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECIUD (INSEN), SE PRETENDE OFRECER TANTO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMO AL PERSONAL OPERATIVO UN INSTRUMENTO QUE SIRVA COMO CUJA DE ACCIÓN Y CONSULTA, COMPLETO Y ACCESIBLE, BASADO EN LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES ESPECÍFICAS, LOGRANDO ASÍ LA CONTINUA INFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO.

FINALMENTE CON LA ADECUACIÓN DE ESTE MODELO, SE PODRÁ CONTAR CON PERSONAL COMPETENTE EN CADA UNA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES, DANDO COMO RESULTADO, BRINDAR UN MEJOR SERVICIO Y CON ESTO ALCANZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

CAPÍTULO 1.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 CONCEPTOS

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE RELACIONA PRINCIPALMENTE CON LA FUERZA DE TRABAJO O EL PERSONAL, SIENDO UNA SUBÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL. EXISTEN EN LA ACTUALIDAD DIVERSOS TÉRMINOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, RELACIONES INDUSTRIALES, RELACIONES LABORALES, DIRECCIÓN DE PERSONAL Y FACTOR HUMANO, ETC(1); SIN EMBARGO, LOS TÉRMINOS ADMINISTRACIÓN DEL "FACTOR HUMANO O DE RECURSOS HUMANOS", REPRESENTAN LAS DENOMINACIONES MÁS ADECUADAS YA QUE, ABARCAN TODAS LAS ACCIONES, PROCESOS Y TÉCNICAS PROPIAS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

PARA EFECTOS DE ESTA INVESTIGACIÓN SE TOMARÁ EL TÉRMINO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EXISTEN DIVERSAS CONCEPTUALIZACIONES DE LO QUE ES LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DADAS POR DIFERENTES AUTORES, A CONTINUACIÓN MENCIONAREMOS ALGUNAS DE ELAS:

PARA ANDREW F. SIKULA:

" LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES LA IMPLANTACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (FUERZA DE TRABAJO) POR Y DENTRO DE UNA EMPRESA ".

(1) ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL, RODRÍGUEZ J., PÁG. 5.

PARA EDWIN B. FLIPPO:

" LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES EL PLANEAMIENTO , ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA CONSECUCCIÓN, DESARROLLO, REMUNERACIÓN, INTEGRACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS CON EL FIN DE CONTRIBUIR A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y SOCIALES DE LA EMPRESA".

PARA FERNANDO ARIAS GALICIA:

" LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES, ETC., DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, LA ORGANIZACIÓN Y EL PAÍS EN GENERAL ".

PARA IDALBERTO CHIAVENATO:

" LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSISTE EN LA PLANEACIÓN, EN LA ORGANIZACIÓN, EN EL DESARROLLO Y EN LA COORDINACIÓN Y CONTROL DE LAS TÉCNICAS CAPACES DE PROMOVER EL DESEMPEÑO EFICIENTE DEL PERSONAL, A LA VEZ QUE LA ORGANIZACIÓN REPRESENTA EL MEDIO QUE PERMITE A LAS PERSONAS QUE COLABOREN CON ELLA ALCANZAR LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES RELACIONADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON EL TRABAJO ".

PARA VÍCTOR M. RODRÍGUEZ:

" UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS, PROCEDIMIENTOS QUE PROCURAN LA MEJOR ELECCIÓN, EDUCACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS SERVIDORES DE UNA ORGANIZACIÓN, SU SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL MEJOR RENDIMIENTO EN FAVOR DE UNOS Y OTROS".

CON BASE A LAS CONCEPTUALIZACIONES ANTERIORES, RESULTA EL SIGUIENTE CONCEPTO:

" LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES UNA SUBÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL, LA CUAL SE ENCARGA DE PROPORCIONAR EL FACTOR HUMANO ÓPTIMO Y NECESARIO A CADA UNA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PARA ALCANZAR CON ÉXITO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS".

1.2 OBJETIVOS

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TIENE DIVERSOS OBJETIVOS, ENTRE LOS PRINCIPALES ESTÁN:

1. PLANEAR LOS RECURSOS HUMANOS PARA ASEGURAR UNA COLOCACIÓN ADECUADA Y CONTINUA.
2. PROPORCIONAR A LA ORGANIZACIÓN EL FACTOR HUMANO NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES CON LA FINALIDAD DE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
3. LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA Y EFICACIA(2) DE CADA TRABAJADOR, EN SU ÁREA DE TRABAJO.
4. CREAR, MANTENER Y DESARROLLAR CONDICIONES ORGANIZACIONALES DE APLICACIÓN, DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PLENA DE LOS RECURSOS HUMANOS DANDO ALCANCE A LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES.
5. DESARROLLAR HABILIDADES Y APETITUDES DEL INDIVIDUO PARA HACERLO MÁS SATISFACTORIO A SI MISMO Y A LA COLECTIVIDAD EN QUE SE DESENVUEVE.

(2) ADMÓN DE PERSONAL Y RECURSOS . HUMANOS . , DAVIS KLITH, PAG. 7.

1.3 IMPORTANCIA

LOS RECURSOS HUMANOS COMPRENDEN NO SOLO EL ESFUERZO Y LA ACTIVIDAD HUMANA, SINO TAMBIÉN OTRAS FUNCIONES COMO SON: CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, MOTIVACIÓN, APTITUDES, HABILIDADES, ETC.

EL DOTAR A LA ORGANIZACIÓN DE UN FACTOR HUMANO COMPETENTE, ES FUNDAMENTAL PARA EL ÉXITO DE ÉSTA. POR LO TANTO, EL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REVISTE GRAN IMPORTANCIA, YA QUE SIN ESTE, LA ORGANIZACIÓN NO PODRÍAN OPERAR PLENAMENTE, ES POR ELLO QUE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE ENCARGA DEL BIENESTAR DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE SU PUESTO, DEPARTAMENTO Y ORGANIZACIÓN.

1.4 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ES UN PROCESO QUE CONSISTE EN DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL FACTOR HUMANO, Y LOS MEDIOS PARA SATISFACER Y LLEVAR A CABO LOS PLANES DE UNA EMPRESA. ESTE PROCESO IMPLICA CONTAR CON EL NÚMERO Y TIPO ADECUADO DE PERSONAS, EN EL LUGAR Y MOMENTO EXACTO, REALIZANDO EL TIPO DE TRABAJO CORRECTO, ELIMINANDO EL EXCESO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN; AL MISMO TIEMPO, LA ORGANIZACIÓN SE ASEGURA DE TENER AL FACTOR HUMANO IDÓNEO Y DISPONIBLE CUANDO SEA NECESARIO.

POR LO TANTO UNA EMPRESA QUE NO LLEVE A CABO LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, NO PODRÁ LLEGAR A SATISFACER ADECUADAMENTE SUS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL Y MENOS AUN SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

TENEMOS QUE TOMAR EN CUENTA QUE MEDIANTE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PODEMOS PREVER (ANTICIPARNOS) A LO QUE VA A SUCEDER EN EL FUTURO, EN CUANTO A LOS PROYECTOS Y AMBIENTE DE TRABAJO, PARA DESPUÉS DETECTAR LAS NECESIDADES DE PERSONAL A ESTAS CONDICIONES, TOMANDO EN CUENTA FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

DENTRO DE LOS FACTORES EXTERNOS A CONSIDERARSE EN ESTA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TENEMOS: PRONÓSTICO DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO, CAMBIOS ESTRUCTURALES Y DE DISEÑO, CRITERIOS ADMINISTRATIVOS, ACTITUD DEL GOBIERNO, ACTITUD DEL SINDICATO, COMBINACIONES DE LAS CAPACIDADES HUMANAS, SU PRODUCTO Y POR ÚLTIMO A CONSIDERAR LA COMPETENCIA INTERNACIONAL.

LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ESTA COMPUESTA POR UNA SERIE DE PASOS CRONOLÓGICOS QUE SON LOS SIGUIENTES:

A) OBJETIVO

EL OBJETIVO FINAL DE UNA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CONSISTE EN RELACIONAR O AJUSTAR LAS CAPACIDADES DEL EMPLEADO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA DIRIGIDO A COMPROMISOS FUTUROS Y NO LOS PRESENTES. ESTOS OBJETIVOS PUEDEN SER A CORTO PLAZO (A MENOS DE UN AÑO), MEDIANO PLAZO (DOS AÑOS) Y LARGO PLAZO (A MÁS DE DOS AÑOS).

B) PLANEACION DE LA ORGANIZACION

ESTE PASO CONSISTE EN EVALUAR LAS ADAPTACIONES Y CAMBIOS FUTUROS PARA QUE LA EMPRESA FORME SU ESTRUCTURA Y DISEÑOS INTERNOS Y EXTERNOS, CON LA FINALIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS POSITIVOS EN SU BIENESTAR Y CAPACIDAD DE CRECIMIENTO.

C) AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

LA AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN, DEBERÁ DE EXAMINAR LA CALIDAD ACTUAL DEL PERSONAL, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR ÉSTA CALIDAD A TRAVÉS DEL TIEMPO, ESTO SE PUEDE LOGRAR EMPLEANDO NUEVO PERSONAL DE ALTA CALIDAD O, EN SU CASO, AUMENTAR LA CALIDAD DE LOS EMPLEADOS ACTUALES MEDIANTE LA EXPERIENCIA, EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

D) PRONÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

EL PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS NOS HACE ÉNFASIS EN EL FUTURO, Y SE LLEVA A CABO DEBIDO A DIVERSAS PRESIONES EXTERNAS, Y A POSIBLES CONTINGENCIAS FUTURAS TALES COMO: CANTIDAD DE PRODUCCIÓN, CAMBIOS TECNOLÓGICOS, CONDICIONES DE OFERTA - DEMANDA, ES DECIR, SON LOS REQUERIMIENTOS QUE EN UN MOMENTO DADO SE LE EXIGEN A LA ORGANIZACIÓN.

MEDIANTE LA PRÁCTICA DE UNA PLANEACIÓN CORRECTA EN NUESTRA ORGANIZACIÓN PODREMOS OBTENER:

- A) MEJORA EN LA UTILIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO.
- B) SE PERMITIRÍA QUE LOS ESFUERZO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SEAN CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- C) SE ARMONIZARÍAN LAS CONTRATACIONES.
- D) SE CONTARÍA UTILIZANDO UNA BASE DE DATOS DEL FACTOR HUMANO, QUE PUEDA SERVIR DE APOYO A OTROS CAMPOS.
- E) SE PERMITIRÍA LA COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS CON LA APORTACIÓN DEL FACTOR HUMANO MÁS CAPACITADO.

1.5 ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EXISTE UN GRAN NÚMERO DE FUNCIONES QUE INDISCUTIBLEMENTE CORRESPONDEN REALIZAR AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO UN GRAN NÚMERO DE TÉCNICAS Y PROCESOS QUE NORMALMENTE APLICA COMO ACTIVIDAD ESPECÍFICA SUYA.

DE ALCUNA FORMA SE DEBEN CLASIFICAR LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SIENDO A TRAVÉS DE UNA ESTRUCTURA BIEN DEFINIDA QUE NO COMPRENDA DE SUYO, NI MÁS NI MENOS QUE LAS QUE DEBE DESARROLLAR, DE TAL MANERA QUE LAS SEPARE, Y DE SER POSIBLE EVITE LA DUPLICIDAD TOTAL O PARCIAL EN OTRAS.

ESTA ESTRUCTURA ES UNA SUCCERENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, LA CUAL ESTAMOS SEGUROS NO SE DA EN MUCHAS EMPRESAS, PUEDE VARIAR DEPENDIENDO DEL TAMAÑO Y LA MAGNITUD DE LAS MISMAS.

ESTA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEBERÁ CONTENER POR LO MENOS, LA ESTRUCTURA DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES Y RELEVANTES QUE LE SIRVAN PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, AL MISMO TIEMPO QUE COMO ESTUDIANTES EN EL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN, NOS AYUDA PARA TENER UN PANORAMA AMPLIO Y COMPRESIBLE EN CUANTO A LA ESTRUCTURA DE LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

1.5.1. EL PROCESO-EMPLO

1.5.1.1 CONCEPTO

EL PROCESO-EMPLO SE DEFINE COMO UNA SERIE DE PASOS QUE DESCRIBEN LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LA FUNCIÓN DE EMPLEO DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN TÉRMINOS DE RETROALIMENTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y DESPIDO, CON EL FIN DE EVALUAR EL ÉXITO O FRACASO QUE SE HAYA OBTENIDO EN EL FACTOR HUMANO DE RECIENTE INGRESO ASÍ COMO EL QUE ACTUALMENTE FUNCIONA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1.5.1.2. IMPORTANCIA

EL PROCESO-EMPLO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y DESPIDO) EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EXISTE PARA MEJORAR LA CONTRIBUCIÓN DEL FACTOR HUMANO A LAS ORGANIZACIONES.

ALLO QUE SE DEBE LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL PROCESO-EMPLO, YA QUE A TRAVÉS DE EL, SE ABASTECE A LA ORGANIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO IDÓNEO Y NECESARIO, PARA LLEGAR A UNO DE LOS FINES DE LA ADMINISTRACIÓN QUE ES LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD; SIENDO ESTA UNA RELACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN OBTENIDA Y LOS RECURSOS UTILIZADOS PARA LOGRARLA.

TODOS LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO - EMPLO TIENEN GRAN IMPORTANCIA PARA EL LOGRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS DEL ORGANISMO. DE LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LOS MISMOS Y DE SU PRODUCTIVIDAD, DEPENDERÁ EL ÉXITO DE CUALQUIER ORGANISMO.

1.5.1.3. ESTRUCTURA

LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSTITUYEN UN PROCESO, COMPUESTO DE ELEMENTOS CLARAMENTE DEFINIDOS. ESTO INDICA QUE CADA ELEMENTO SE RELACIONA DIRECTAMENTE CON TODOS LAS DEMÁS; YA QUE NECESARIAMENTE TENDRÁ QUE OCURRIR UNA PARA QUE SE DEN LAS DEMÁS.

PARA LOGRAR LA EJECUCIÓN DE UN MODELO DE PROCESO-EMPLO, ES NECESARIO TENER CONOCIMIENTO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN, PARA QUE SEA MÁS COMPRENSIBLE, ES NECESARIO ESTRUCTURARLO PARA PODER APLICARLO, LOGRANDO A TRAVÉS DE EL MEJORAR EL FACTOR HUMANO CON QUE SE CUENTA.

ES ASÍ QUE PARA IDENTIFICAR LOS RESULTADOS O COMPLICACIONES QUE QUIZÁ SURIAN DENTRO DE UN PROCESO-EMPLO APLICADO EN UNA ORGANIZACIÓN, SERÁ MEDIANTE EL ESTUDIO DE SU ESTRUCTURA QUE VA DESDE EL RECLUTAMIENTO HASTA EL DESPIDO, Y DE LOS CUALES SE HABLARÁ A CONTINUACIÓN.

A) RECLUTAMIENTO

EL RECLUTAMIENTO ES EL PRIMER PASO PARA PROPORCIONAR EL FACTOR HUMANO APROPIADO A LA ORGANIZACIÓN UNA VEZ QUE SE HA ABIERTO UNA VACANTE.

* CONCEPTO

COMO EL MISMO ORIGEN DE LA PALABRA NOS LO INDICA, ES ATRAER, LLAMAR, CONVOCAR A UN NÚMERO DE PERSONAS DETERMINADO O INDETERMINADO DE POSIBLES ASPIRANTES PARA CUBRIR LA VACANTE DENTRO DE LA EMPRESA.

* IMPORTANCIA

EL ABASTECER DE NUEVOS EMPLEADOS A LA ORGANIZACIÓN ES UN DESAFÍO CONTINUO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. EN OCASIONES LA NECESIDAD DE NUEVOS TRABAJADORES, SE CONOCE CON ANTICIPACIÓN, DEBIDO A LA PLANEACIÓN DE PERSONAL; EN OTRAS, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SE ENFRENTA A REQUISICIONES URGENTES, QUE DEBEN CUBRIRSE A LA BREVEDAD POSIBLE. EN CUALQUIERA DE ESOS CASOS, ENCONTRAR CANDIDATOS COMPETENTES ES UNA ACTIVIDAD VITAL DE LAS ORGANIZACIONES.

LA FUNCIÓN DE PROPORCIONAR Y CONVERTIR A PERSONAS EXTRAÑAS A LA EMPRESA EN ASPIRANTES QUE PUEDAN OCUPAR UNA VACANTE DENTRO DE LA MISMA, ES PRECISAMENTE DONDE RECAE LA IMPORTANCIA QUE ADOQUIERE EL RECLUTAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS; YA QUE DE ACUERDO CON LA CALIDAD DEL FACTOR HUMANO CON QUE SE CUENTE DEPENDE LA CALIDAD DEL TRABAJO QUE SE REALICE EN UNA ORGANIZACIÓN.

* ELEMENTOS

EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE DISTINGUEN SEIS ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO, LOS CUALES SON:

A) VACANTE

EL PROCESO SE INICIA CUANDO SE PRESENTA UNA VACANTE, CUYA DEFINICIÓN LITERAL ES: PUESTO QUE NO TIENE TITULAR. PARA EFECTOS DE ESTE PUNTO, SE ENTIENDE COMO TAL LA DISPONIBILIDAD DE UNA TAREA A REALIZAR O PUESTO A DESEMPEÑAR, QUE PUEDE SER DE NUEVA CREACIÓN DEBIDO A IMPOSIBILIDAD TEMPORAL O PERMANENTE DE LA PERSONA QUE LO VENIA DESEMPEÑANDO; Y QUE SE REQUIERE DE UNA PERSONA QUE SE APEQUE A ESTAS CARACTERISTICAS.

SERÁ VITAL EN TODO PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS CONOCER EXACTAMENTE LOS OBJETIVOS PROPIOS DEL POSTULANTE, Y LAS POSIBILIDADES DE SATISFACER DICHAS NECESIDADES EN NUESTRA ORGANIZACIÓN.

B) REQUISICIÓN

EL REEMPLAZO Y EL PUESTO DE NUEVA CREACIÓN, SE NOTIFICA A TRAVÉS DE UNA REQUISICIÓN HECHA POR EL ÁREA QUE LO SOLICITA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS O AL ÁREA ENCARGADA DE ESTAS FUNCIONES, SEÑALANDO LOS MOTIVOS QUE LA ESTÁN OCACIONANDO LA EXISTENCIA DE ESTA VACANTE, DEBIENDO ESPECIFICAR LA FECHA EN OUE DEBERÁ ESTAR CUBIERTO EL PUESTO, LA PLAZA, EL PERFIL QUE DEBERÁ CUBRIR EL ASPIRANTE A INGRESAR, ASÍ COMO LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR, CONOCIMIENTOS GENERALES Y ADICIONALES, ASÍ COMO EL POSIBLE SALARIO QUE PERCIBIRÁ, ETC.

C) FUENTES DE RECLUTAMIENTO

SON EN LOS LUGARES DE ORIGEN, DONDE SE PODRÁN ENCONTRAR AL FACTOR HUMANO NECESARIO. UNA DE LAS FASES MÁS IMPORTANTES DEL RECLUTAMIENTO ES LA IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS FUENTES QUE PUEDEN SER UTILIZADAS ADECUADAMENTE, COMO FUENTES DE CANDIDATOS QUE PRESENTAN PROBABILIDADES DE ATENDER REQUISITOS PREESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN. LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO SE DIVIDEN EN:

1) FUENTES INTERNAS

ESTO SIGNIFICA OFRECER CONCRETAS POSIBILIDADES DE PROGRESO Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO ACTUALMENTE FUNCIONANDO, ADEMÁS ABARATARÁ LOS COSTOS DE LA BÚSQUEDA PORQUE EN GENERAL PODRÁ CUBRIR ENTONCES LAS VACANTES CON MENOR CALIFICACIÓN QUE LA BÚSQUEDA, QUEDANDO LIBRE AL FIN DE LA CADENA UNA VACANTE DE MENOR NIVEL.

EL TÉRMINO DE FUENTES INTERNAS SE REFIERE A LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN PARA ENCONTRAR ASPIRANTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, ESTÁN REPRESENTADAS BÁSICAMENTE POR:

- **El Inventario**

ESTE PUNTO SE REFIERE A LA LOCALIZACIÓN DE LAS PERSONAS QUE, PRESTANDO ACTUALMENTE SUS SERVICIOS EN LA ORGANIZACIÓN, REUNEN LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS, LO CUAL PERMITIRÁ PROPORCIONAR A ESTÁ INFORMACIÓN ACERCA DE LA ACTUACIÓN QUE HA TENIDO EL PERSONAL EN EL TIEMPO QUE TIENE PRESTANDO SUS SERVICIOS.

ESTO DISMINUIRÁ EL PERIODO DE ENTRENAMIENTO Y, LO MÁS IMPORTANTE, CONTRIBUIRÁ A MANTENER ALIA LA MORAL DEL PERSONAL QUE YA TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN, AL PERMITIR QUE CADA VACANTE SIGNIFIQUE LA OPORTUNIDAD DE UNO O VARIOS ASCENSOS.

- **El Banco de Postulantes**

SE FORMA CON LOS DATOS DE PERSONAS QUE ALCUNA VEZ SE HAN POSTULADO A LA BÚSQUEDA O ESPONTÁNEAMENTE HAN ESTADO DISPUESTAS A INGRESAR A LA EMPRESA. A ESTE RESPECTO SE TENDRÁ QUE VER SI AUN MANTIENEN ESTE INTERÉS Y ACTUALIZAR SUS DATOS PERSONALES. ES CONVENIENTE NO MANTENER INFORMACIÓN POR TIEMPO INDETERMINADO, SINO HACER SABER AL POSTULANTE QUE SI NO LO HEMOS LLAMADO EN UN AÑO, Y TIENE ALGÚN INTERÉS EN INGRESAR A NUESTRA EMPRESA, VUELVA A REMITIRNOS LOS DATOS PARA MANTENERLO EN EL BANCO DE POSTULANTES.

- **CONTACTO CON EL SINDICATO**

2) FUENTES EXTERNAS

SON AQUELLOS LUGARES DE CONTACTO INDIRECTO DONDE INCIDIRÁN LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO. LAS CUALES ESTÁN REPRESENTADAS POR:

- LA PUBLICACIÓN INTERNA

DONDE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA PRESENTEN A PERSONAS CONOCIDAS Y/O PARIENTES . SI LA POLÍTICA DE LA EMPRESA NO OFRECE PROBLEMAS EN CUANTO A LA INCORPORACIÓN DE FAMILIARES, VEMOS QUE ESTA POSIBILIDAD DE PUBLICACIÓN EN CARTELERIA ADOQUIERE UNA CONNOTACIÓN EXTERNA; YA QUE PERSONAS AJENAS A LA ORGANIZACIÓN PODRÁN ACERCARSE, GENERANDO UN BENEFICIO SIN COSTO ALGUNO A LA EMPRESA.

- BOLSA DE TRABAJO DE ESCUELAS, UNIVERSIDADES, ASOCIACIONES.
- OFICINAS DE COLOCACIÓN
- OTROS EMPLEOS.
- POR EL PÚBLICO EN GENERAL.
- ETC.

D) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO SON LAS DIFERENTES FORMAS O CONDUCTOS, QUE SE UTILIZARÁN PARA ENVIAR EL MENSAJE E INTERESAR A LOS CANDIDATOS Y ASI ATRAERLOS HACIA LA ORGANIZACIÓN.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE SE USAN ORDINARIAMENTE DENTRO DEL RECLUTAMIENTO DEL FACTOR HUMANO SON:

- * LA CARTA Y EL TELEFONO.
- * EL PERIÓDICO.
- * LA RADIO Y LA TELEVISIÓN.
- * LOS FOLLETOS Y BOLETINES.

B) SELECCIÓN

* CONCEPTO

LA SELECCIÓN ES UN PROCESO QUE CONSISTE EN UNA SERIE DE ETAPAS QUE DEBEN SUPERAR LOS CANDIDATOS.

ESTO LLEVA A DETERMINAR QUE LA SELECCIÓN ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE UTILIZA PARA BUSCAR AL FACTOR HUMANO IDÓNEO PARA EL PUESTO ADECUADO Y A UN COSTO ADECUADO, QUE PERMITA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y APTITUDES A FIN DE HACERLO MÁS SATISFACTORIO A SÍ MISMO Y A LA COMUNIDAD EN QUE SE DESENVUELE.

* OBJETIVO

ELEGIR AL CANDIDATO QUE MÁS SE APEGUE AL PERFIL DEL PUESTO VACANTE, PROPORCIONANDO LOS ELEMENTOS PARA MEDIR SU DESEMPEÑO FUTURO DE EL POSTULANTE EN SU PUESTO Y ÁREA DE TRABAJO.

SI SE APLICA UN PROCESO DE SELECCIÓN ADECUADO, ESTE BENEFICIARÁ A LA ORGANIZACIÓN CON UNA MENOR ROTACIÓN DE PERSONAL, MENOS AUSENTISMO Y UN ESTADO DE ÁNIMO MÁS ALTO, A LA VEZ QUE EL FACTOR HUMANO SE ENCUENTRA MÁS SATISFECHO EN EL TRABAJO.

* IMPORTANCIA

ES NECESARIO RECORDAR QUE EL FACTOR HUMANO (CON HABILIDADES, INTELIGENCIA, INTERESES VOCACIONALES, MOTIVACIÓN, ETC.) NO SON APRECIABLES A SIMPLE VISTA, POR LO CUAL SE HACE NECESARIO E IMPORTANTE EN UNA SELECCIÓN TÉCNICA DE RECURSOS HUMANOS QUE EMPLEE MÉTODOS IDEADOS POR PSICÓLOGOS Y ADMINISTRADORES.

EN LA ACTUALIDAD EL ENRIQUECIMIENTO DE TALES APORTACIONES, HA PERMITIDO QUE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL FACTOR HUMANO, TIENDAN A SER MENOS SUBJETIVAS Y MÁS REFINADAS, DETERMINANDO LOS REQUERIMIENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS, ACRECENTANDO LAS FUENTES MÁS EFECTIVAS, QUE PERMITAN ABASTECER A LA ORGANIZACIÓN DE LOS CANDIDATOS IDÓNEOS, EVALUANDO LA POTENCIALIDAD FÍSICA Y MENTAL DE LOS SOLICITANTES, ASÍ COMO SU APTITUD PARA EL TRABAJO; UTILIZANDO PARA ELLO UNA SERIE DE TÉCNICAS, COMO LA ENTREVISTA, LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS, LOS EXÁMENES MÉDICOS Y OTROS MEDIOS.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL NO ES UNA NOVEDAD; CONSTITUYE UNA DE LAS ÁREAS QUE, EN TÉRMINOS GENERALES, PRESENTA MAYOR UNIFORMIDAD EN LAS DISTINTAS ORGANIZACIONES Y ES UN TEMA DE LOS MÁS DIVULGADOS; SIN EMBARGO RESULTA TAMBIÉN UNO DE LOS TEMAS MÁS MAL COMPRENDIDOS.

* PRINCIPIOS

ANTES DE REFERIRNOS A LOS ELEMENTOS DE SELECCIÓN, ES NECESARIO ENFATIZAR ACERCA DE LOS TRES PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ESTE PROCESO, LOS CUALES SON:

A) LA COLOCACIÓN

BÁSICAMENTE SE REFIERE A QUE SI UN CANDIDATO NO TIENE LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA DETERMINADO PUESTO, PERO SE LE CONSIDERA POTENCIALMENTE BUENO POR OTRAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES; COMO SUS HABILIDADES, SE DEBERA TOMAR EN CUENTA QUE ESTAS CARACTERÍSTICAS PUEDEN SER REQUERIDAS EN OTRA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN O EN OTRA OCUPACIÓN DENTRO DE LA MISMA.

B) LA ORIENTACIÓN

ES NECESARIO MENCIONAR QUE EN MUCHAS ORGANIZACIONES, SI UN CANDIDATO NO ES ACEPTADO, SIMPLEMENTE SE LE RECHAZA, PERO ESTE PRINCIPIO NOS SEÑALA QUE EN CASO DE QUE NO SEA POSIBLE ACEPTAR A UN CANDIDATO, ES IMPORTANTE ORIENTARLO, ES DECIR, DIRIGIRLO HACIA OTRAS POSIBLES FUENTES DE EMPLEO (LO CUAL IMPLICA UN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN A ESTE RESPECTO ENTRE DIVERSAS ORGANIZACIONES, O A LA CENTRALIZACIÓN DE ELA EN ALGUNA OFICINA DEDICADA A ESTA TAREA; ASÍ COMO LA NECESIDAD DE QUE EL SELECCIONADOR SE CONVIERTA ADENÁS EN UN EXPERTO EN MERCADOS DE TRABAJO, EN ADICIÓN DE DOMINAR LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN); O HACIA EL INCREMENTO DE SUS RECURSOS A TRAVÉS DE UNA ESCOLARIDAD ADECUADA; O HACIA LA SOLUCIÓN DE SUS PROBLEMAS DE SALUD, EN CASO DE QUE ESTA SEA LA CAUSA DE LA NO ACEPTACIÓN.

SI LOS CANDIDATOS HAN DADO SU TIEMPO Y ESFUERZO A LA ORGANIZACIÓN A FIN DE QUE ESTA DECIDA SI PUEDEN O NO SER MIEMBROS DE ELA, EN ESTE ÚLTIMO CASO LO MENOS QUE PUEDE HACER PARA CORRESPONDER ES PROPORCIONAR ESTA ORIENTACIÓN.

SIN EMBARGO, EN LA PRÁCTICA SUCEDE FRECUENTEMENTE LO CONTRARIO. ES MUY COMÚN QUE SI EL CANDIDATO NO ES CONSIDERADO ADECUADO, SENCILLAMENTE SE LE MIENTE Y SE LE DICA QUE SU SOLICITUD SERÁ ESTUDIADA Y QUE DESPUÉS SE LE AVISARÁ EL RESULTADO. QUEDA DESDE LUEGO, A LA PROPIA HABILIDAD DEL SELECCIONADOR, REALIZAR ESTA ORIENTACIÓN PARA QUE SEA ADECUADA, SIN MENOSPRECIAR LOS PRINCIPIOS ÉTICOS NECESARIOS.

c) LA ETICA PROFESIONAL

SIEMPRE HAY QUE DECIR LA VERDAD. PARECE QUE MUCHOS SELECCIONADORES NO SE HAN DADO CUENTA CABAL DE LAS ENORMES IMPLICACIONES ÉTICAS Y HUMANAS DE SU TRABAJO, A JUZGAR POR LA PROLIFERACIÓN DE OFICINAS DE SELECCIÓN QUE NO CUMPLEN LOS MÁS ELEMENTALES PRINCIPIOS TÉCNICOS DE ESA FUNCIÓN, YA QUE PUEDEN AFECTAR LA VIDA FUTURA DEL CANDIDATO CUANDO SE LE MIENTE. SI NO ES ACEPTADO O SI SE LE COLOCA EN UN PUESTO PARA EL CUAL NO TIENE HABILIDADES; NI LA CAPACIDAD NECESARIA, ETC; SON CIRCUNSTANCIAS QUE PUEDEN CONVERTIRSE EN FUENTE DE FRUSTRACIONES PARA EL CANDIDATO Y QUE, PORTANTO, PUEDEN MINAR SU SALUD MENTAL Y LA DE SU FAMILIA, AFECTANDO NEGATIVAMENTE A LA ORGANIZACIÓN.

* ELEMENTOS

PARA CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD DE SELECCIONAR ES NECESARIO, QUE LAS DECISIONES ESTÉN FUNDAMENTADAS SOBRE LOS ELEMENTOS TÉCNICOS LÓGICAMENTE ESTRUCTURADOS, SIGUIENDO UN ORDEN, QUE NOS AYUDE A DESARROLLAR UNA SELECCIÓN ADECUADA. A CONTINUACIÓN SE MENCIONARÁN LOS ELEMENTOS QUE UTILIZA UN SELECCIONADOR PARA LLEVAR A EFECTO EL INGRESO DE UN NUEVO POSTULANTE A LA ORGANIZACIÓN.

1) SOLICITUD DE EMPLEO

ES EL DOCUMENTO FORMAL QUE SE PRESENTA A LA ORGANIZACIÓN, EL CUAL DEBERÁ CONTENER DATOS PERSONALES O GENERALES: ESTRUCTURA FAMILIAR, REFERENCIAS, PASATIEMPOS, ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA LABORAL.

ESTE DOCUMENTO NOS MUESTRA ASPECTOS GENERALES DE LAS PERSONAS QUE DESEAN INGRESAR A LA ORGANIZACIÓN, Y QUE COMO SELECCIONADORES NOS SERVIRÁ DE ANTECEDENTE PARA QUE A PARTIR DE ESTE MOMENTO SELECCIONEMOS A AQUELLOS ASPIRANTES QUE MÁS SE APEGUEN AL PERFIL DEL PUESTO, CON BASE A LAS CARACTERÍSTICAS QUE SE SEÑALEN EN LA SOLICITUD PRESENTADA.

2) LA ENTREVISTA

EN SENTIDO ESTRICTO SE PUEDE DECIR QUE LA ENTREVISTA ES UNA FORMA DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, QUE TIENE POR OBJETO PROPORCIONAR O RECARBAR INFORMACIÓN, EN VIRTUD DE LA CUAL SE TOMAN DETERMINADAS DECISIONES, EVALUANDO LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y APETITUDES DEL POSTULANTE COMO ESPECIALISTA PARA EL PUESTO A CUBRIR. LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEBE TENER EL OBJETO DE ANALIZAR LOS CRITERIOS EXICIDOS POR EL PUESTO. ES EL CASO DE LA ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR LA CUAL, PRETENDE DETECTAR EN EL MÍNIMO TIEMPO POSIBLE LOS ASPECTOS MÁS GENERALES DEL CANDIDATO Y SU RELACIÓN CON LOS REOUERIMIENTOS DEL PUESTO, CONIUNTAMENTE CON SU SOLICITUD DE EMPLEO.

OTRO TIPO DE ENTREVISTA ES AQUELLA LLAMADA PROFUNDA, QUE ES CUANDO EL ENTREVISTADOR REALIZA EN TRES MOMENTOS EL CUESTIONAMIENTO, LOS CUALES SON:

- * **RAPPORT.**-EL TÉRMINO SIGNIFICA CONCORDANCIA, SIMPATÍA, TIENE COMO PROPÓSNO DISMINUIR LAS TENSIONES DEL SOLICITANTE. UN TRATO CORDIAL AYUDARÁ A ROMPER EL HIELO ENTRE EL CANDIDATO Y EL ENTREVISTADOR, A TRAVEZ DE PREGUNTAS SENCILLAS, Y MOSTRANDO INTERÉS EN ESCUCHARLE; EVITANDO BURLAS O INTERRUPCIONES.

- * **CIMA.**-SE REFIERE A LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA PROPIAMENTE, EN DONDE A TRAVÉS DE ELLA SE VAN A EXPLORAR LAS ÁREAS QUE SE MENCIONARON EN LA SOLICITUD DE EMPLEO, COMO ES LA HISTORIA ESCOLAR, LABORAL, ASÍ COMO SUS OBJETIVOS PERSONALES A CORTO ,MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- * **CIERRE.**- CUANDO SE HA LLEGADO A ESTE PUNTO, CINCO O DIEZ MINUTOS ANTES DE DAR POR TERMINADA LA ENTREVISTA, SE ANUNCIA EL FINAL DE LA MISMA, DANDO OPORTUNIDAD AL POSTULANTE PARA QUE HAGA LAS PREGUNTAS, DUDAS O ACLARACIONES QUE ESTIME PERTINENTES Y MANIFIESTE SUS IMPRESIONES SOBRE LA ENTREVISTA MISMA(9).

3) PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PSICOMETRICAS

* PRUEBAS PSICOLÓGICAS

EN LO QUE SE REFIERE A LOS EXÁMENES PSICOLÓGICOS, NOS SIRVEN PARA VALORAR LA HABILIDAD Y POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO, ASÍ COMO DE SU CAPACIDAD EN RELACIÓN CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y LAS POSIBILIDADES DEL FUTURO DESARROLLO. POR DESGRACIA EXISTE UN DESCONOCIMIENTO DE LAS MISMAS, BÁSICAMENTE PORQUE SE HAN ELABORADO PRUEBAS PSICOLÓGICAS BASÁNDOSE EN CONOCIMIENTOS EMPIRICOS, EN VIRTUD DE QUE NO REUNEN LOS REQUERIMIENTOS DEL METODO DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA O BIEN, PORQUE TENIENDO ESA CATEGORÍA EXISTEN ENTRE OTRAS SITUACIONES, LAS SIGUIENTES:

- A) DESCONOCIMIENTO DE LO QUE SE PUEDE Y PRETENDE VALORAR, ASÍ COMO LA UTILIZACIÓN DE INSTRUMENTOS SIN UNA PREVIA ADAPTACIÓN.
- B) FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL DE QUIEN LO APLICA;

(3) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS., ANIAS GALICIA, FERNANDO. P. 263-268.

C) PRESENCIA DE PERSONAS CON POCA ETICA, QUE SE LES ADJUDICA LA APLICACIÓN DE ESTAS PRUEBAS DELEGÁNDOLES PODER QUE ESTÁN LEJOS DE POSEER.

CON LO ANTERIOR SE PRETENDE SEÑALAR QUE LOS EXÁMENES PSICOLÓGICOS QUE SE APLICAN, SON MUY SOMEROS SI NO ES QUE HASTA DEFICIENTES EN ALGUNOS CASOS POR LO ANTES MENCIONADO.

* PRUEBAS PSICOMETRICAS

DEPENDIENDO DEL PUESTO QUE SE VA A CUBRIR, PUEDEN APLICARSE EXÁMENES PSICOMETRICOS PARA TRATAR DE MEDIR LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO , DETERMINADO SUS APTITUDES EN VARIOS PUESTOS.

LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS APLICADAS POR EL RECLUTADOR SON ELABORADAS CONIUNTAMENTE CON EL JEFE DE CADA ÁREA, A FIN DE COMPROBAR QUE EL CANDIDATO TIENE LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA LABORAL QUE EL PUESTO EXICE.

4) EXAMEN MEDICO

ESTE REVISTE UNA IMPORTANCIA BÁSICA EN LAS ORGANIZACIONES, AL CRADO DE LLEGAR A INFLUIR EN ELEMENTOS TALES COMO LA CALIDAD Y LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN, INDICES DE AUSENTISMO Y PUNTUALIDAD Y, SIENDO UN POCO MÁS EXTENSO, AFECTA LOS ASPECTOS DE DESARROLLO DE DICHA ORGANIZACIÓN.

LOS ENUNCIADOS LEGALES SE ENCUENTRAN EN LOS REGLAMENTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL Y DICEN:

* ART. 15: "LOS PATRONES ESTÁN OBLIGADOS A MANDAR PRACTICAR EXÁMENES MEDICOS DE ADMISIÓN Y PERIÓDICOS A SUS TRABAJADORES . . . "

* ART. 16: " LOS TRABAJADORES ESTÁN OBLIGADOS A SOMETERSE A LOS EXÁMENES MÉDICOS DE ADMISIÓN Y PERIÓDICOS, PROPORCIONANDO CON TODA VERACIDAD LOS INFORMES QUE EL MÉDICO LE SOLICITE. "

* ART. 17: "EN CADA CENTRO DE TRABAJO ES OBLIGATORIO LLEVAR UN REGISTRO MÉDICO EL CUAL, SERÁ LEGALIZADO POR LA AUTORIDAD."

ESTO DEMUESTRA QUE LEGALMENTE ESTÁ PREVISTA LA REALIZACIÓN DE UN EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN, YA QUE ESTE REDUNDA EN BENEFICIOS INDIVIDUALES, COLECTIVOS Y NACIONALES.

DEBE CONSIDERARSE LA RELACIÓN DEL EXAMEN MÉDICO CON LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- A) LA CAPACIDAD FÍSICA NO ES IGUAL EN TODOS LOS TRABAJADORES;
- B) EL TIPO DE TRABAJO REQUIERE CAPACIDAD Y HABILIDAD ESPECÍFICA DE DETERMINADOS ÓRGANOS,
- C) LAS CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN PRESUPONEN UN RIESGO PARA LA ADQUISICIÓN DE ENFERMEDADES PROFESIONALES.

5) DECISIÓN FINAL

CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN, SE PROCEDE A EVALUAR COMPARATIVAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTOS, CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CANDIDATOS. HECHO ESTO, SE PRESENTA AL JEFE INMEDIATO Y AL JEFE DE DEPARTAMENTO O GERENTE DE ÁREA, PARA SU CONSIDERACIÓN.

HABRÁ QUE TOMAR EN CUENTA QUE EL INCORPORAR A UN CANDIDATO NO APROPIADO TENDRÁ COMO EFECTO UNA POSIBLE DESERCIÓN, CON LOS COSTOS QUE ELLO SIGNIFICA Y EL PERJUICIO PARA EL COLABORADOR Y LA EMPRESA. TODO LO QUE HACAMOS PARA EVITAR ESTE FRACASO IMPLICA UN MAYOR GRADO DE PROFESIONALIDAD Y RESPONSABILIDAD POR PARTE DE LA EMPRESA. LA FORMA EN QUE TRATEMOS A LOS POSTULANTES FORMARÁ EN ELLOS UNA IMAGEN DE LA EMPRESA QUE TRANSMITIRÁN EN SU ENTORNO PERSONAL.

6) LA NOTIFICACIÓN

UNA VEZ QUE EL CANDIDATO HA APROBADO CADA UNA DE LAS ETAPAS APLICADAS, CORRESPONDE AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOTIFICAR POR ESCRITO O VÍA TELEFÓNICA AL CANDIDATO QUE HA SIDO ACEPTADO, INDICÁNDOLE LA FECHA EN QUE DEBERÁ PRESENTARSE A LA EMPRESA PARA SU CONTRATACIÓN.

ASIMISMO ES NECESARIO NOTIFICARLE A AQUELLAS PERSONAS QUE PARTICIPARON EN LA BÚSQUEDA, QUE NUESTRA VACANTE HA SIDO CUBIERTA PARA NO MANTENER EXPECTATIVAS INÚTILES.

POR ELLO, NO LE INFORMAMOS QUE NO HA SIDO ELEGIDO, SINO QUE NUESTRA VACANTE HA SIDO CUBIERTA, AGRADECIÉNDOLE POR HABER PARTICIPADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

c) CONTRATACIÓN

UNA VEZ PASADAS CON ÉXITO LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (SOLICITUD, PRUEBAS, ENTREVISTAS, EXÁMENES MÉDICOS, ETC.), EL CANDIDATO PUEDE SER CONTRATADO. EL PROCESO DE SELECCIÓN MARCA LA BASE DE LA DECISIÓN DE CONTRATACIÓN.

LA SELECCIÓN Y LA CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE PUEDE CONSIDERAR COMO PROCESOS INTERRELACIONADOS, YA QUE UNA PERSONA POR LO REGULAR NO LA CONTRATA UNA EMPRESA ANTES DE CONSIDERAR TODOS LOS ELEMENTOS APLICADOS EN LA ETAPA DE SELECCIÓN, PARA OCUPAR EL PUESTO CORRESPONDIENTE.

* CONCEPTO

LA CONTRATACIÓN ES EL PUNTO FINAL DE LA SELECCIÓN DEL FACTOR HUMANO, Y ES EL ESTABLECIMIENTO FORMAL DE LAS RELACIONES DE TRABAJO ENTRE UNA PERSONA FÍSICA (SUBORDINADO) Y UNA PERSONA MORAL (EMPRESA) O ENTRE DOS PERSONAS FÍSICAS POR MEDIO DE UN CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO (ART. 86 DE LA L.F. DE T.).

EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PUEDE DARSE POR:

- POR TIEMPO INDEFINIDO: ES DECIR QUE EL FACTOR HUMANO DE NUEVO INGRESO TIENE LA PLANTA DESDE EL PRIMER DÍA.
- POR TIEMPO DETERMINADO: ES CUANDO EL ENCARGADO DE LA CONTRATACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN ESTABLECE EN EL CONTRATO AL RECIBIR INGRESADO, EL TIEMPO (ESPECÍFICA DE QUE FECHA A QUE FECHA) EN QUE ESTE PRESTARÁ SUS SERVICIOS A LA ORGANIZACIÓN.
- POR OBRA DETERMINADA: SE REFIERE PRINCIPALMENTE A AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE SE DEDICAN A LA CONSTRUCCIÓN, YA QUE SE REALIZA LA CONTRATACIÓN POR OBRA DETERMINADA.

* REQUISITOS/DOCUMENTOS PARA CONTRATAR AL TRABAJADOR

LA FUNCIÓN DE REQUISITAR LOS DOCUMENTOS DEL TRABAJADOR ES UN MEDIO DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS. EN ESTA FASE SE LE INFORMARÁ AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS SI HA SEGUIDO CORRECTAMENTE LOS PASOS DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y ADEMÁS SI TODO SE REALIZÓ COMO SE PLANEÓ.

LOS ELEMENTOS DE CONTROL QUE CONTIENE EL EXPEDIENTE, SON LOS DOCUMENTOS QUE HAN ACUMULADO DEL TRABAJADOR DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN CONTANDO CON LOS INSTRUMENTOS QUE DEBE PROPORCIONAR COMO COMPLEMENTO DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DENTRO DE ESTOS DOCUMENTOS ESTÁN:

- 1) LA SOLICITUD DE EMPLEO DEBIDAMENTE REQUISITADA, POR SER EL PRIMER TESTIMONIO FORMAL QUE PRESENTA EL INTERESADO.
- 2) LOS COMPROBANTES DE LAS ENTREVISTAS, DE LAS PRUEBAS, LOS DOCUMENTOS COMPROBATORIOS, ASÍ COMO LOS RESULTADOS DEL EXAMEN MÉDICO.
- 3) ACEPTACIÓN DEL SINDICATO (SI ES EL CASO)
- 4) COPIA DEL ALTA DEL R.F.C.
- 5) CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO DEBIDAMENTE FIRMADO POR LA EMPRESA EL INTERESADO Y DOS TESTIGOS.
- 6) AVISO DEL ALTA DEL IMSS O ISSSTE
- 7) COPIA DE LA CARTILLA DEL SERVICIO NACIONAL MILITAR SEGÚN SEA EL CASO.
- 8) FOTOCOPIAS
- 9) CERTIFICADOS O CONSTANCIAS DE ESTUDIOS
- 10) CONSTANCIA DE PERCEPCIONES PAGADAS E ISPT RETENIDO

- 1 1) SOLICITUD DE ALTA DEL SEGURO DE VIDA (OPCIONAL).
- 1 2) CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- 1 3) CONSTANCIA DE APORTACIÓN AL SAR
- 1 4) COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO
- 1 5) CERTIFICADO DE NO GRAVIDEZ (MUJERES).

ESTOS DOCUMENTOS LOS DEBE POSEER EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, PARA AMPARARSE EN CUALQUIER SITUACIÓN IMPUTABLE AL TRABAJADOR QUE PUDIERA PRESENTAR EN EL FUTURO. EN SÍ CON EL REQUISITADO DE TODOS ESTOS DOCUMENTOS DEL TRABAJADOR SE DETERMINA EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.

D) INDUCCIÓN

* CONCEPTO

ES LA INTRODUCCIÓN OFICIAL DEL NUEVO FACTOR HUMANO A LA EMPRESA.

* OBJETIVO

LA INDUCCIÓN TIENE POR OBJETO PROPORCIONAR AL NUEVO EMPLEADO LA INFORMACIÓN QUE NECESITA A FIN DE TRABAJAR CON COMODIDAD Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN. POR LO REGULAR, LA INDUCCIÓN TRANSMITE TRES TIPOS DE INFORMACIÓN:

- 1) INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA RUTINA DIARIA DEL TRABAJO;
- 2) UN REPASO DE LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN, SU FINALIDAD, OPERACIÓN DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS, ASÍ COMO LA EXPLICACIÓN AL FACTOR HUMANO DE CÓMO SU TRABAJO CONTRIBUYE A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA MISMA;

3) Y LAS PRESENTACIONES DETALLADAS, A TRAVÉS DE UN FOLLETO EL CUAL CONSIDERE LAS POLÍTICAS, REGLAS DE TRABAJO Y PRESTACIONES QUE TIENE EL TRABAJADOR EN LA EMPRESA.

SI EL PUESTO QUE ESTÁ OCUPANDO EL EMPLEADO SE HA DESCRITO ADECUADAMENTE Y SUS ESPECIFICACIONES COMO (OPERACIONES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES) SE CONOCEN Y CONSTAN POR ESCRITO, LA INDUCCIÓN SERÁ MÁS FÁCIL, YA QUE DE NO SER ASÍ ESTE PROCESO PUEDE LLEGAR INCLUSO, A SER IMPOSIBLE.

PARA QUE UN EMPLEADO PUEDA SER EFICIENTE EN SU PUESTO, NECESITA CONOCER LAS FUNCIONES QUE REALIZARÁ; ESTO SE LOGRará A TRAVÉS DE PROPORCIONARLE LOS MANUALES EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN, LOS CUALES SON:

- 1) MANUAL DE ORGANIZACIÓN
- 2) MANUAL DE POLÍTICAS
- 3) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONOCIDO EL CONTENIDO DE CADA UNO DE ESTOS MANUALES, LO LLEVARAN A SABER LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y ASPECTOS GENERALES DE SU PUESTO. PRINCIPALMENTE LO QUE SE REFIERE A:

- A) JERARQUÍA.- CONOCIMIENTO EXACTO DE SU UBICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.
- B) INFORMES.- A QUIEN DEBE PROPORCIONAR DATOS SOBRE SUS LABORES, MANERA DE HACERLO Y PERIODICIDAD.

* IMPORTANCIA

ES MUY FRECUENTE QUE AL CONTRATAR A UN TRABAJADOR, SE LE MANDE CON SÓLO UNA CÉDULA A SU PUESTO DE TRABAJO, DONDE SU JEFE SE LIMITARÁ A SEÑALARLE SU SITIO DE LABORES, DANDO UNA EXPLICACIÓN DE UNOS CUANTOS SEGUNDOS SOBRE SU PUESTO, Y DEJAR QUE ÉL, POR SÍ MISMO, TRATE DE ADAPTARSE, Y SÓLO SEA AYUDADO POR SUS FRACASOS Y LAS CORRECCIONES QUE RECIBA, ETC.

LA INDUCCIÓN, COMO VEREMOS ES UNA DE LAS TÉCNICAS MÁS SENCILLAS, Y DE LAS QUE MÁS GRANDES RENDIMIENTOS PUEDEN DAR.

CUANDO SE INTEGRA EL FACTOR HUMANO A UNA EMPRESA, TIENE ESPECIAL IMPORTANCIA; YA QUE UNA EMPRESA DEBE CONSIDERARSE COMO UNA ARTICULACIÓN SOCIAL DE LOS HOMBRES QUE LA FORMAN: DESDE EL CERENTE HASTA EL ÚLTIMO NIVEL JERÁRQUICO.

POR CONSIGUIENTE TENEMOS QUE LA IMPORTANCIA DE QUE EXISTA UN PROCESO DE INDUCCIÓN EN LAS EMPRESAS, SE DEBE A:

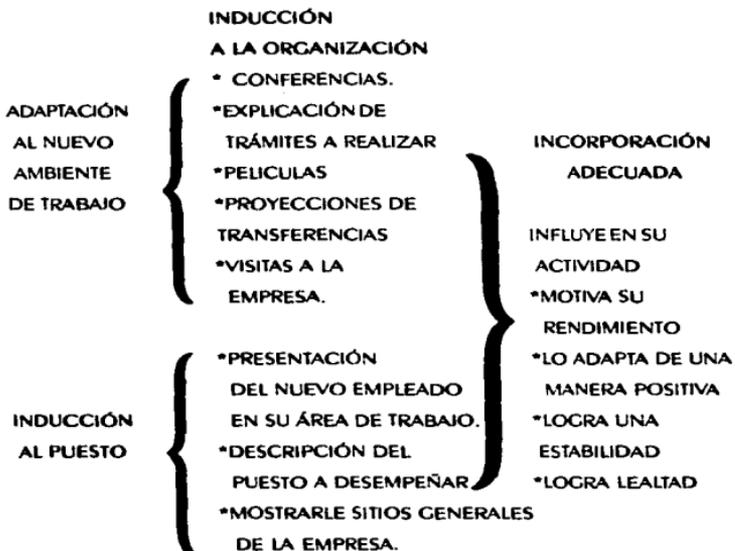
- A) QUE ES EL PRIMER PASO PRÁCTICO DE LA ETAPA DINÁMICA, POR LO MISMO, DE ELLA DEPENDE EN GRAN PARTE QUE LA "TEORÍA" FORMULADA EN LA ETAPA CONSTRUCTIVA O ESTRATÉGICA, TENGA LA EFICIENCIA PREVISTA Y PLANEADA.

- B) ES EL PUNTO DE CONTACTO ENTRE LO ESTÁTICO Y LO DINÁMICO; LO TEÓRICO Y LO PRÁCTICO DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

* PROCESO

EL PROCESO DE INDUCCIÓN CONTEMPLA DOS ETAPAS: UNA LA QUE SE CONSIDERA COMO INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y OTRA LA INDUCCIÓN AL PUESTO EN PARTICULAR, POR EL RESPONSABLE DIRECTO DEL DEPARTAMENTO. EN EL CUADRO I.1 SE MUESTRA EL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL FACTOR HUMANO.

CUADRO 1.1 PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL



PARA COMPRENDER MEJOR A QUE NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE DOS TIPOS DE INDUCCIÓN, ES NECESARIO CITAR A AMBAS POR SEPARADO.

A) LA INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

CORRESPONDE AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DARLE INFORMACIÓN SUFICIENTE AL NUEVO FACTOR HUMANO SOBRE ASPECTOS GENERALES, TALES COMO:

- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.
- POLÍTICAS GENERALES DEL PERSONAL.
- DERECHOS Y OBLIGACIONES.
- PRESTACIONES A LAS QUE TIENE DERECHO, POR EJEMPLO, CAJA DE AHORROS, DESPENSAS, DEPORTES, PROMOCIONES, ETC.
- Y DE LOS TRÁMITES QUE DEBERÁN CUBRIRSE EN SU TOTALIDAD PARA QUE INICIE SUS LABORES, UNA ES EL DAR DE ALTA AL TRABAJADOR ANTE HACIENDA , EN EL SINDICATO SI ASÍ SE REQUIERE, EN EL IMSS/ ISSSTE, ASÍ COMO EN EL SAR E INFONAVIT PAGANDO LAS APORTACIONES CORRESPONDIENTES A FAVOR DEL TRABAJADOR ANTE ESTAS INSTITUCIONES Y TENERLO INFORMADO.

B) Y LA INDUCCIÓN AL PUESTO

CORRESPONDE AL JEFE INMEDIATO PROPORCIONAR EL MATERIAL INFORMATIVO NECESARIO REFERENTE A LAS FUNCIONES QUE DEBERÁ REALIZAR EL NUEVO EMPLEADO, ASÍ COMO PRESENTARLO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y MOSTRARLE LAS ÁREAS CON LAS QUE TENDRÁ RELACIÓN TANTO DIRECTA COMO INDIRECTA.

LA INDUCCIÓN INCLUYE ORIENTAR EN FORMA GENERAL AL FACTOR HUMANO DE TODO EL AMBIENTE DE TRABAJO, AL GUIARLO EN LO REFERENTE A SU PUESTO, SE DAN LAS RECOMENDACIONES SIGUIENTES:

- QUE EL NUEVO TRABAJADOR SEA PERSONALMENTE LLEVADO Y PRESENTADO CON EL QUE HABRÁ DE SER SU JEFE INMEDIATO.
- EL JEFE INMEDIATO A SU VEZ DEBE PRESENTARLO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- EL JEFE EXPLICARÁ EN QUE CONSISTIRÁ SU TRABAJO, PARA ELLO SE AUXILIARÁ DE LA "DESCRIPCIÓN DEL PUESTO", ENTREGÁNDOLE UNA COPIA PARA QUE LO LEA CON DETALLE.
- DEBE MOSTRARLE LOS SITIOS GENERALES COMO SON: LUGAR DE COBRO, DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAL, COMEDOR, ETC.

LA INDUCCIÓN EN CUALQUIERA DE SUS FORMAS, NO IMPLICA GRAN COSTO Y, EN CAMBIO, SI PROPORCIONA UN BENEFICIO AL TRABAJADOR Y, POR LO TANTO A LA ORGANIZACIÓN.

LA INDUCCIÓN ES IMPORTANTE, TANTO EN LA PEQUEÑA COMO EN LA GRANDE EMPRESA. EN LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DEBERÁ EXISTIR, POR LO MENOS UN MANUAL DE BIENVENIDA CONFORME LA ORGANIZACIÓN ES MÁS GRANDE, ES NECESARIO UTILIZAR MÁS INSTRUMENTOS DE INDUCCIÓN.

E) DESPIDO

* CONCEPTO

ES LA ACCIÓN DISCIPLINARIA FINAL QUE SEPARA AL EMPLEADO DE LA ORGANIZACIÓN POR UNA CAUSA IMPUTABLE AL TRABAJADOR, ES DECIR DEBE SER RESERVADA SÓLO PARA LAS OFENSAS MÁS SERIAS O PARA LOS INDIVIDUOS QUE NO RESPONDEN A CASTIGOS MÁS LIGEROS, AUNQUE EN MUCHAS OCASIONES NO SUELE SUCEDER DE ESTA MANERA.

* IMPORTANCIA

AL SUCEDER ESTA MOVILIDAD DE HECHO PERMANENTE, LAS ORGANIZACIONES DEBERÁN IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, ORIENTADAS A LOGRAR QUE EL DESPIDO, SEA PARA EL TRABAJADOR LO MENOS TRAUMÁTICO POSIBLE.

EL SUPONER QUE PUEDE ELIMINARSE LA SITUACIÓN CONFLICTIVA Y DOLOROSA QUE SIGNIFICA PARA EL TRABAJADOR ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN, ES PARTIR DE UN SUPUESTO ENGAÑOSO.

NATURALMENTE, LAS RELACIONES QUE EL TRABAJADOR TIENE POR EL HECHO DE SU TRABAJO VAN MUCHO MÁS ALLÁ DE LA RELACIÓN HOMBRE-TAREA-ORGANIZACIÓN.

ES IMPORTANTE RECORDAR QUE CUALQUIER TRABAJADOR, INDEPENDIEMENTE DE LA POSICIÓN QUE OCUPE EN LA ORGANIZACIÓN, PUEDE SER VÍCTIMA DE LA DESOCUPACIÓN O PÉRDIDA DEL PUESTO DE TRABAJO.

ANTE ESTE PANORAMA SOMBRÍO, EL TRABAJADOR SUELE HUNDIRSE EN LA DEPRESIÓN AL SENTIRSE DESVALORADO POR AQUELLA ORGANIZACIÓN CON LA CUAL, HABITUALMENTE, SE SENTÍA IDENTIFICADO.

Por todo esto, el que la organización logre llevar a efecto cada uno de los pasos del proceso disciplinario, gradualmente establecerá lo que se define como política de despido, y es tan importante como la política de selección del factor humano, ya que son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador en relación con la organización.

Aun más cuando se conocen las principales manifestaciones de los problemas psicológicos ligados a la pérdida del empleo, se deberán tomar las precauciones pertinentes para hacer menos traumático el momento del despido.

* PROCESO

Un despido justo no debe limitarse a reprimendas oficiales y castigos. En vez de ello, se debe implementar un proceso disciplinario estructurado y ordenado, el cual deberá incluir los siguientes pasos:

1. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR
2. UNA PLÁTICA FORMAL Y AMISTOSA
3. UNA REPRIMENDA VERBAL DE ADVERTENCIA
4. UNA ADVERTENCIA POR ESCRITO U OFICIAL
5. UNA SERIE GRADUADA DE CASTIGOS, TALES COMO SUSPENSIÓN DISCIPLINARIA, DEGRADACIÓN O TRANSFERENCIA Y COMO ÚLTIMO RECURSO EL DESPIDO. REALIZANDO UNA ENTREVISTA DE SALIDA.

Además de estos pasos (que caracterizan a una política de disciplina progresiva) que siempre deberá darse (excepto cuando se justifique un despido inmediato o esté se deba a cuestiones imputables al trabajador), y en ocasiones es conveniente la suspensión temporal del empleo (mientras se efectúa la investigación, en algunos casos). Todos estos procedimientos pueden contribuir a buenas relaciones laborales con el factor humano.

I. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

CUANDO UN EMPLEADO NO CUBRE LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN CUANTO AL COMPORIAMIENTO QUE DEBE TENER EN SU TRABAJO, LOS SUPERVISORES RESPONSABLES NO PUEDEN PERMITIRSE IGNORAR TAL COMPORIAMIENTO NO SATISFACTORIO. UN SUPERVISOR QUE ACEPTA UN DESEMPEÑO EN EL TRABAJO POR ABAJO DEL ESTANDARD, O CONDONA UN BROTE DE MALA CONDUCTA, DA POR ENTENDIDO A LOS EMPLEADOS QUE LAS REGLAS ANUNCIADAS SON PALABRAS SIN SENTIDO.

CUANDO SE HA QUEBRANTADO LA DISCIPLINA, UN SUPERVISOR ALERTA INVESTIGA Y SE CUESTIONA LO SIGUIENTE, ¿ESTÁ MANCHADA LA HOJA DE SERVICIOS DEL OFENSOR O ES SU PRIMERA OFENSA?, ¿EXISTEN ALGUNAS CIRCUNSTANCIAS ATENUANTES, TALES COMO MALA SALUD, DIFICULTADES FAMILIARES O ALGUNA OTRA OUEJA AÚN PENDIENTE DE SOLUCIÓN, QUE PUEDAN EXPLICAR ESTÁ ACCION?, ENTRE OTRAS.

SI LA SUSPENSIÓN TEMPORAL DEL EMPLEO SE USARA CON MÁS FRECUENCIA, DE LO OUE EN REALIDAD SE USA, HABRÍA MENOS CASOS DE ARBITRAJE Y UNA CORRESPONDIENTE DISMINUCIÓN EN FALLOS QUE MODIFICAN O ANULAN LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS. SIN EMBARCO, SI UN CASTIGO TAL COMO UNA SUSPENSIÓN DISCIPLINARIA PARECE ESTAR JUSTIFICADA DESPUÉS DE LA INVESTIGACIÓN, ENTONCES EL TIEMPO DE LA SUSPENSIÓN SE CONVIERTE EN PARTE DE LA SUSPENSIÓN DISCIPLINARIA.

2. PLÁTICA INFORMAL O AMISTOSA

CUANDO LA ENTREVISTA FORMA PARTE DEL PROCESO DISCIPLINARIO, LAS MIRAS DEBEN SER EL OBTENER LAS RAZONES QUE ESTÁN DETRÁS DEL COMPORTAMIENTO INDESEABLE, DEBE SER EL ENTENDER EL PUNTO DE VISTA QUE TIENE EL EMPLEADO SOBRE LA SITUACIÓN TOTAL, EN LA CUAL EL COMPORTAMIENTO PARECE (PARA UN REPRESENTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN) HABER SIDO INCONVENIENTE. SOLO DESPUES DE QUE SE HAYA LOGRADO ESTE OBJETIVO, SERA RAZONABLE ESPERAR QUE ALGUIEN PUEDA INFLUIR EN LOS EMPLEADOS PARA QUE MODIFIQUEN SUS ACTITUDES Y, EN CONSECUENCIA, CAMBIEN SU COMPORTAMIENTO YA QUE DE NO SER ASI, SE DARÁ EL SIGUIENTE PASO.

3. REPRIMENDA VERBAL

UN SUPERVISOR DISCRETO Y AMISTOSO BUSCA EL MOMENTO Y LUGAR FAVORABLES PARA DICHA PLÁTICA, QUE SIEMPRE DEBERÁ SER EN PRIVADO. CUANDO SE EFECTÚAN EN FORMA NO AMISTOSA, APRESURADA Y EN PÚBLICO, LAS REPRIMENDAS VERBALES NO SÓLO NO TIENDEN A SER EFICACES, SINO QUE EN REALIDAD PROVOCAN LA HOSTILIDAD DEL EMPLEADO Y SU COMPORTAMIENTO DEFENSIVO.

4. LA REPRIMENDA Y/O LA ADVERTENCIA POR ESCRITO

EN UNA EMPRESA SINDICALIZADA, ESE DOCUMENTO OFICIAL DEBE SER EMITIDO, SI ES POSIBLE, EN PRESENCIA DEL REPRESENTANTE DEL SINDICATO. EL AVISO DE ADVERTENCIA CONTIENE UNA INDICACIÓN DE LA FAITA COMETIDA Y HABRÁ DE ESTAR FIRMADA POR EL EMPLEADO Y POR EL SUPERVISOR Y JEFE INMEDIATO. SI EL AVISO O ADVERTENCIA ES ACEPTADO SIN PROTESTA SE SUPONE EN LOS PROCEDIMIENTOS POSTERIORES QUE LA REPRIMENDA FUE ACEPTADA COMO JUSTIFICADA. EL NEGARSE A FIRMAR REPRESENTA UNA PROTESTA CONTRA LA ACCIÓN DISCIPLINARIA Y PONE EN MARCHA EN FORMA AUTOMÁTICA EL PROCEDIMIENTO DE QUEJAS.

5. CASTIGOS HASTA EL DESPIDO

EN CASO DE FALTAS REPETIDAS U OMISIÓN PARA CUBRIR LOS ESTANDARES DE TRABAJO, EL SUPERVISOR INMEDIATO SE HACE RESPONSABLE DE DECIR CUÁL ES EL CASTIGO ADECUADO. SE PUEDE HACER UNA SELECCIÓN ADECUADA DEPENDIENDO DE (1) LA GRAVEDAD DE LA FALTA, Y (2) SI LA ACCIÓN INCONVENIENTE ES LA PRIMERA, SEGUNDA O TERCERA OFENSA. EL SUPERVISOR DEBE SER GUIADO POR LA EXPERIENCIA QUE HAYA TENIDO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A OFENSAS SIMILARES; ASÍ COMO EL ASESORAMIENTO QUE LE BRINDE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ANIE LA SITUACIÓN DE DESPIDO ES CONVENIENTE REALIZAR UNA ENTREVISTA DE SALIDA APLICADA POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, LA CUAL LE PROPORCIONARÁ DATOS SOBRE LA VIDA DEL INDIVIDUO DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL OBJETO DE CONOCER SU DESARROLLO Y DESENVOLVIMIENTO DESDE SU INGRESO, HASTA LA FECHA EN QUE SE LE DESPIDE. SE LE HACEN PREGUNTAS ACERCA DE LA IMAGEN QUE TIENE DE LA EMPRESA, SOBRE LA FORMA EN QUE PERCIBIÓ EN GENERAL SU AMBIENTE DE RELACIONES INTERPERSONALES EN SU GRUPO DE TRABAJO, ETC.

PODEMOS SEÑALAR LOS SIGUIENTES FINES QUE SE PERSIGUEN AL APLICAR ESTA ENTREVISTA:

- 1) VER SI ES POSIBLE CONSERVAR AL TRABAJADOR QUE SE LE DESPIDIÓ Y QUE DESPUES DE HABERLO ENTREVISTADO, A NUESTRO JUICIO, CONVIENE CONSERVARLO.

- 2) NOS SERVIRÁ SOBRE TODO, PARA CONOCER LAS VERDADERAS CAUSAS POR LAS QUE AL TRABAJADOR SE LE DESPIDE: YA QUE MUCHAS VECES SE NOS AFIRMA QUE LO HACE POR DESARROLLARSE EN OTRO AMBIENTE LABORAL O POR SU SALARIO, PERO EN REALIDAD SE TRATA DE UN DESCONTENTO POR MALOS TRATOS, FALTA DE RECONOCIMIENTO DE SU DESEMPEÑO O LAS MISMAS CONDICIONES DE TRABAJO.

3) NOS SIRVE PARA CONOCER DEFECTOS, QUE DE OTRA MANERA, SOLO SE NOS HABRIAN REVELADO PROBABLEMENTE YA FUERA DE TIEMPO, SIEMPRE Y CUANDO SE CONDUZCA LA ENTREVISTA EN FORMA ADECUADA, ESTARÁ DISPUESTO A DECIRNOS MUCHAS COSAS QUE NOS INTERESA CONOCER, Y QUE LOS EMPLEADOS NO NOS DIRÍAN POR TEMOR A REPRESALIAS.

4) NOS PUEDE MOSTRAR INICIATIVAS POR PARTE DEL TRABAJADOR QUE NO SE ATREVIO A DECIRNOS MIENTRAS ESTABA TRABAJANDO.

ORIENTANDONOS UN POCO A LO QUE ES EL RECORTE DE PERSONAL POR FALTA DE PRESUPUESTO ES ACONSEJABLE NO TERMINAR LA RELACION LABORAL EN ESE MOMENTO, SINO OTORGAR UN PERIODO DE PREAVISOS (LEGAL O CONVENIDO POR LAS PARTES) SI ESTO FUERA POSIBLE POR LAS FUNCIONES QUE EL TRABAJADOR REALIZA EN LA EMPRESA. EL PREAVISO HACE QUE EL IMPACTO SEA MENOR YA QUE CONTINUARÁ POR UN TIEMPO EN SU AMBIENTE DE TRABAJO DESDE DONDE COMENZARÁ SU ETAPA DE REINSERCIÓN LABORAL.

LAMENTABLEMENTE, SE COMPROBABA QUE A MENUDO LAS EMPRESAS NO TIENEN DEFINIDA UNA POLÍTICA DE DESPIDO QUE PERMITA LA CONDUCCIÓN, REDUCIENDO LAS CONSECUENCIAS MUCHAS VECES DRAMÁTICAS, QUE PARA EL COLABORADOR SIGNIFICA SER DESPEDIDO, LO CUAL DEBERÁ RECAER ENTRE LA LÍNEA Y EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA QUE AMBOS LOGREN DESARROLLAR ESTA POLÍTICA.

* CAUSAS QUE LO GENERAN

A UN TRABAJADOR SE LE PUEDE DESPEDIR DE LA ORGANIZACIÓN, POR DIFERENTES CAUSAS:

1) POR LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO.

2) POR LA RESCISIÓN DEL CONTRATO POR PARTE DEL TRABAJADOR O DE LA ORGANIZACIÓN.

- 3) POR LA INCOMPETENCIA EN EL PUESTO
- 4) POR FALTA DE SOLVENCIA ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN
- 5) POR HOSTIGAR AL TRABAJADOR A COMETER ACTOS NO ESPECIFICADOS EN EL CONTRATO LABORAL.
- 6) ETC.

* EFECTOS QUE TIENE EN EL TRABAJADOR

DEBIDO AL SUCESO DEL DESPIDO, EL TRABAJADOR SE VE AFECTADO EN TRES FORMAS DIFERENTES, LAS CUALES SON:

A) LA PERDIDA DE IDENTIDAD

LA CAPACIDAD DE ENFRENTAR UNA SITUACIÓN DE PERDIDA DEL EMPLEO ESTÁ LICADA A LA CAPACIDAD DE DESLIGARSE DE ANTERIORES ATADURAS. ESTE PROCESO DE DUELO SERÁ TANTO MÁS LARGO Y PENOSO SEGÚN EL GRADO DE COMPROMISO QUE PERSONALMENTE TENIA ASUMIDO CON ELLA, GRADO DE IDENTIFICACIÓN Y LO QUE EN DEFINITIVA SIGNIFICABA EL TRABAJO Y LA EMPRESA EN SU VIDA.

B) EL SENTIMIENTO DE VERGÜENZA

LA VERGÜENZA SENTIDA POR QUIEN HA PERDIDO SU EMPLEO ES ENCENDRADA POR UNA VERGÜENZA COLECTIVA QUE ES SIN DUDA LA SUMA DE NUESTROS MIEDOS INDIVIDUALES Y ANCIUSTIAS SOBRE EL SER DESOCUPADO.

EN LA MEDIDA DE COMO SE TRATA AL EMPLEADO QUE ABANDONA LA ORGANIZACIÓN, TENDRÁ EFECTOS EN AQUELLOS QUE CONTINÚAN EN LA MISMA.

C) EL IMPACTO EN LA FAMILIA

QUIENES SUFREN LA PERDIDA DEL TRABAJO TIENDEN A DESCARGAR SU AGRESIVIDAD CONTRA LOS SERES MAS PRÓXIMOS Y CONOCIDOS CON LAS DIFICULTADES QUE ELLO ACARREARÁ EN EL SENO FAMILIAR. PENSEMOS QUE EL HOGAR ES PARA CADA UNO EL REFUCIO COMPENSADOR Y AHORA SE HA TRANSFORMADO EN LO CONTRARIO, EN EL LUGAR DEL DESAHOGO LIBRE.

QUIEN PIERDE SU EMPLEO, PIERDE BRUSCAMENTE EL ESTADO DE SEGURIDAD. SI BIEN LA PERDIDA DEL EMPLEO PRODUCE EN FORMA INMEDIATA UN PROBLEMA ECONÓMICO TAMBIEN PROVOCA DIFICULTADES FAMILIARES, HOSTILIDAD EN LOS QUE LO RODEAN, PERDIDA DE PRESTIGIO Y DE ESTIMA EN SI MISMO, LO QUE ACTUALMENTE SUCEDE Y SE VE MAS FRECUENTE EN EL FACTOR HUMANO MENOS PREPARADO.

CABE ACLARAR QUE EL IMPACTO QUE CAUSA EL DESPIDO EN EL TRABAJADOR, NO NECESARIAMENTE DEBE PROVOCAR EFECTOS NEGATIVOS, YA QUE ESTE PUEDE INCIDIR EN FORMA POSITIVA.

CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN).

BUSCANDO LA MANERA MÁS EFICAZ DE COMBATIR LA PROBLEMÁTICA DEL ANCIANO, SE PENSÓ EN LA CREACIÓN DE UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO, QUE LLEVARA A CABO ACCIONES ASISTENCIALES DEL GOBIERNO FEDERAL EN FAVOR DE ESTE SECTOR OLVIDADO DE LA POBLACIÓN. FUE ENTONCES QUE EN EL AÑO DE 1979, EL PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS LIC. JOSÉ LÓPEZ PORTILLO, CREÓ EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), EL CUAL SE OCUPARÍA DE LA ASISTENCIA INTEGRAL DE LA POBLACIÓN SENECTA.

CON MOTIVO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, SE PENSÓ EN LA CONVENIENCIA DE PROCURAR TANTO LA DESCONCENTRACIÓN COMO LA DESCENTRALIZACIÓN DE CIERTAS FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS CENTRALES, SIEMPRE Y CUANDO, ESTOS CONSERVARAN EL DERECHO A PROGRAMAR, SUPERVISAR Y EVALUAR, EN SU CONJUNTO LAS ACTIVIDADES QUE SE ENCOMENDARAN A LAS DIFERENTES INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS, CON ESTO SE PRETENDE QUE TODAS ESTAS INSTITUCIONES REALICEN EL MANEJO DE UNA ACTIVIDAD O FUNCIÓN ENCOMENDADA, CON RELATIVA INDEPENDENCIA DEL PODER CENTRAL, PARA LA SATISFACCIÓN DE CIERTAS NECESIDADES, QUE LES PERMITA MANEJAR RESPONSABLEMENTE EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES, SIN LAS INCONVENIENTES DE LA ACCIÓN BUROCRÁTICA CENTRALIZADA, PERO SIN DESLIGAR LA TUTELA DEL ESTADO, DE TAL MANERA QUE SE MANTENGA LA UNIDAD DE ACCIÓN DEL PODER PÚBLICO.

COMO VEMOS EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD, TIENE UNA HISTORIA MUY RECIENTE EN COMPARACION CON OTROS INSTITUTOS DEL SECTOR SALUD, YA OUE SE REMONTA AL AÑO DE 1979, EN OUE POR DECRETO DEL EJECUTIVO FEDERAL DE FECHA 22 DE AGOSTO, SE CREA ESTA INSTITUCIÓN COMO ORGANISMO DESCENTRALIZADO CON PERSONALIDAD JURIDICA Y PATRIMONIO PROPIO CON LA FINALIDAD DE RESPONSABILIZARLO DE LA PROTECCIÓN, ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN DE LA POBLACIÓN SENECTA, COMO ACCIONES ASISTENCIALES DEL GOBIERNO FEDERAL.

FUENTE: MANUAL DE ACCIÓN Y PROYECCIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN).

2.1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

COMO SABEMOS TODAS LAS ORGANIZACIONES SE CREAN PARTIENDO DE UN OBJETIVO. ES EL CASO DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN) QUIEN A TRAVÉS DEL ARTICULO 10. DEL DECRETO DEL 20 DE AGOSTO DE 1979 ESTABLECE QUE EL INSTITUTO "TENDRÁ POR OBJETIVO PROTEGER, AYUDAR, ATENDER Y ORIENTAR A LA VEJEZ MEXICANA Y ESTUDIAR SUS PROBLEMAS PARA LOGRAR LAS SOLUCIONES ADECUADAS".

EN 1990, SE INICIA UN GRAN PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS, ASÍ COMO UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA ALCANZAR MAYORES METAS EN FAVOR DE LA VEJEZ MEXICANA, ESTA HA TRAÍDO COMO CONSECUENCIA UN CRECIMIENTO A NIVEL NACIONAL Y UN AUMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS, DEDICADOS A LA ATENCIÓN DE LA SENECTUD, QUE EN EL AÑO DE 1991 TIENE YA MUESTRAS CONCRETAS DE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS.

EN 1993 EL INSTITUTO PRESENTA UN PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA A LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO CON EL PROPÓSITO DE QUE LA MISMA SE SOMETERÍA A LA APROBACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. EN NOVIEMBRE DEL MISMO AÑO; DICHO PROYECTO ES AUTORIZADO E IMPLANTADO EN EL INSTITUTO, EL CUAL SE MUESTRA EN LA GRÁFICA 1.2.

FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN).

2.2. RESERNA HISTÓRICA DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), SE FORMÓ POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 22 DE AGOSTO DE 1979, Y EMPEZÓ A OPERAR EL 10. DE SEPTIEMBRE DE 1980. PARA COMENZAR A REALIZAR SU TRABAJO, SE NECESITABA DE UNA ESTRUCTURA LA CUAL, PERMITIERA ORGANIZAR SUS SISTEMAS INTERNOS COMO SON: LAS LINEAS DE COMUNICACIÓN, FLUIJO DE TRABAJO Y NIVELES JERÁRQUICOS.

A PARTIR DEL COMIENZO DE SU OPERACION, FUE QUE SE FORMÓ EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EL CUAL TENDRIA PRINCIPALMENTE LAS FUNCIONES DE RECLUTAR, SELECCIONAR, CONTRATAR E INDUCIR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO; CONTANDO CON 25 EMPLEADOS DE LOS CUALES LA MIAD ERAN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS OPERABA CON TRES PERSONAS Y SU TRABAJO SE LIMITABA A RECLUTAR, SELECCIONAR Y CONTRATAR PERSONAL, YA QUE LA ELABORACIÓN DE LA NÓMINA ESTABA A CARGO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS. ESTA SITUACION PREVALECIÓ DURANTE 1981 Y 1982, Y EN EL AÑO DE 1983 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS TUVO UN AUMENTO EN SU PERSONAL, YA QUE AHORA SE CONTABA CON TRES PERSONAS MÁS SIENDO UN TOTAL DE SEIS PERSONAS, LO CUAL SE DEBÍA AL CRECIMIENTO QUE EL INSTITUTO HABÍA EXPERIMENTADO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS COMO CONSECUENCIA DE UN AUMENTO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA, LLEGANDO A INCREMENTARSE HASTA 300 EMPLEADOS EN TOTAL.

EN 1984, TUVO LA APROBACIÓN DE SU PRIMERA ESTRUCTURA ORGÁNICA, LA CUAL SE CONSTITUÍA POR UNA DIRECCIÓN GENERAL, UNA SECRETARÍA PARTICULAR, DOS DIRECCIONES DE ÁREA Y 16 JEFATURAS DE DEPARTAMENTO, FORMANDO PARTE DE ELAS EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

EN FEBRERO DE 1985, EL INSTITUTO TUVO UNA REDUCCIÓN ESTRUCTURAL A 14 JEFATURAS DE DEPARTAMENTO, EN JUNIO DE 1986 EL PERSONAL TOTAL QUE EL INSTITUTO TENÍA ERA DE 365 PLAZAS FEDERALES Y 57 DE HONORARIOS.

EN ESE MISMO AÑO, SE COMENZÓ LA NEGOCIACIÓN EN LA SECRETARÍA DE SALUD, PARA QUE LAS DOCE PLAZAS QUE TENÍA COMISIONADAS AL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, PASARAN A DEPENDER DIRECTAMENTE DEL MISMO ORGANISMO. EL PRINCIPIO DE DERECHO EN EL CUAL SE BASÓ LA NEGOCIACIÓN PARA QUE LAS PLAZAS PASARAN ADSCRITAS AL INSTITUTO FUE "QUE EL ORIGEN DEL TRABAJO QUE SE ESTABA REALIZANDO PERTENECÍA AL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN)".

A FINALES DE 1986, SE CREARON 18 PLAZAS PARA OPERAR A PARTIR DE ENERO DE 1987 EN EL ALBERQUE DE TUXTEPEC, OAX. ESTE MISMO AÑO, TAMBIÉN SE LOGRÓ NEGOCIAR CON LA SECRETARÍA DE SALUD QUE LAS 57 PLAZAS DE HONORARIOS, PASARÁN A FORMAR PARTE DE LAS PLAZAS FEDERALES Y A PARTIR DE ESE MOMENTO, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS TUVO UN CRECIMIENTO MAYOR, EL CUAL LE PERMITIÓ MANEJAR NO SOLO LAS FUNCIONES DEL PROCESO-EMPLEO, SINO TAMBIÉN LAS DE OPERACIÓN Y PACO DE NÓMINA, CONTROL PRESUPUESTAL ASÍ COMO EL MANEJO DE LAS RELACIONES LABORALES. ESTE AUMENTO EN FUNCIONES TRAJO CONSIGO QUE EL DEPARTAMENTO SE DIVIDIERA EN TRES COORDINACIONES PARA TENER UN MEJOR MANEJO Y DISTRIBUCIÓN EN CUANTO A FUNCIONES Y GRADOS DE RESPONSABILIDAD. ESTO SIGNIFICÓ QUE UNA VEZ TENIENDO TRES COORDINACIONES SE CONTABA CON 18 EMPLEADOS, INCLUYENDO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO, ASÍ QUE PARA 1992 SE HABÍA ALCANZADO LA SUMA DE 845 EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL DERIVADO DE LA CREACIÓN DE 224 PLAZAS QUE SE GESTIONÓ Y SE NEGOCIÓ ANTE LA SECRETARÍA DE SALUD EN 1991.

A PARTIR DE 1992, ESTE DEPARTAMENTO ELABORÓ UN PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA, EN EL CUAL SE PLANTEÓ LA CREACIÓN DE NUEVAS PLAZAS A NIVEL SUBDIRECCIÓN; AL MISMO TIEMPO QUE SE LEVANTARÁN LOS NIVELES JERÁRQUICOS, LO QUE AUMENTARÍA LA ESTRUCTURA A 38 MANDOS MEDIOS SUPERIORES, DANDO COMO RESULTADO QUE EL DEPARTAMENTO SE CONVIRTIERA EN SUBDIRECCIÓN A LA VEZ QUE SUS TRES COORDINACIONES TENDRÍAN UN NIVEL DE JEFATURA DE DEPARTAMENTO.

ESTE PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN LLEVÓ DOS AÑOS, HASTA QUE SE LOGRÓ CONFORMAR EN SEPTIEMBRE DE 1993, MIENTRAS QUE EL NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS DE LAS CUATRO JEFATURAS DE ÁREA QUE COMPONEN ACTUALMENTE A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE MANTUVO EN 27 EMPLEADOS, ACLARANDO QUE CUATRO DE ELLOS SE LES MEJORÓ SU NIVEL DE JERARQUÍA, EL CUAL SE MANTIENE HASTA LA FECHA, AUN CUANDO EL INSTITUTO TENGA PARA 1996, 897 PLAZAS.

2.2.1. OBJETIVO Y ESTRUCTURA

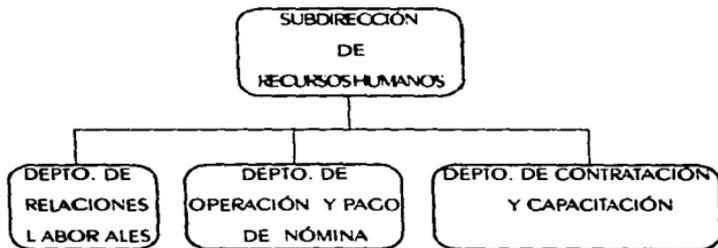
EL OBJETIVO QUE PERSIGUE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD, ES EL "PROMOVER LA OPTIMIZACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO, COORDINANDO EFICAZMENTE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO, IMPLANTANDO SISTEMAS Y NORMAS ADMINISTRATIVAS EFICACES".

EL INSTITUTO HA EXPERIMENTADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS UN CRECIMIENTO DEL 62% EN SU PLANTILLA DE PERSONAL, EL CUAL HA VENIDO EN AUMENTO NO SOLAMENTE EN EL DISTRITO FEDERAL SINO EN TODA LA REPÚBLICA, ESTO REPERCUTE NO SOLO EN EL CRECIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS SINO TAMBIÉN EN LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS, GENERANDO UN INCREMENTO EN LAS FUNCIONES PRINCIPALMENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE DESDE QUE SE CREÓ ESTA INSTITUCIÓN, DICHA ÁREA HA VENIDO DESARROLLANDO TODAS SUS FUNCIONES EN CALIDAD DE DEPARTAMENTO Y SOBRE TODO CON LA RESPONSABILIDAD DE SER EL ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO; REALIZANDO MÚLTIPLES FUNCIONES COMO: EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN Y LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, ELABORACIÓN QUINCENAL DE LA NÓMINA DEL PERSONAL, ASÍ COMO TRAMITAR LAS PRESTACIONES A QUE TIENEN DERECHO LOS TRABAJADORES ANTE LOS ORGANISMOS COMO EL ISSSTE, DIF Y FOVISSSTE, ENTRE OTROS.

ES TAMBIÉN EL ÁREA RESPONSABLE DE PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL, DE MANTENER LAS RELACIONES LABORALES ÓPTIMAS, ASÍ COMO EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

ES POR ESTO QUE SE HIZO NECESARIO CONTAR CON UNA SUBDIRECCIÓN DE ÁREA, LA CUAL COORDINARA LAS DIFERENTES ACTIVIDADES EN MATERIA DE LO QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS, CON LA FINALIDAD DE CONTRIBUIR DE UNA FORMA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ EN MATERIA LABORAL, ESTIMULANDO LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL Y AGILIZANDO TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE ACUERDO AL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ES A TRAVÉS DE ESTA ESTRUCTURA QUE SE BUSCA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.



2.3. DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

2.3.1. OBJETIVO Y ESTRUCTURA

EL OBJETIVO QUE PERSECUE ESTA ÁREA ES EL DE "LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA OFRECER ALTERNATIVAS A LAS DIFERENTES ÁREAS DEL INSTITUTO QUE SOLICITEN RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS".

EN CUANTO A SU ESTRUCTURA, ÚNICAMENTE EXISTE EL ORGANIGRAMA GENERAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, POR LO TANTO EL TRABAJO Y LA DIVISIÓN DE FUNCIONES SE DA EN BASE AL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL MISMO.

SIN EMBARGO ES NECESARIO DESTACAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE UNA ESTRUCTURA, YA QUE A TRAVÉS DE ELLA, NOS PODEMOS DAR CUENTA DEL TAMAÑO, AUTORIDAD, ETC. QUE EXISTE EN UNA ORGANIZACIÓN QUE ESTÁ INTEGRADA POR ÁREAS, DEPARTAMENTOS, SUBDIRECCIONES Y DIRECCIONES, POR LO TANTO SI NO EXISTE UNA ESTRUCTURA EN CADA ÁREA QUE FORMA A LA ORGANIZACIÓN, NO PODEMOS HABLAR DE LA EXISTENCIA DE UN ORDEN Y CONTROL, POR EL CONTRARIO, SE PRESTA A LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES, A QUE NO HAYA RESPONSABLES DIRECTOS Y A IGNORAR LAS FUNCIONES Y CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN PARA DETERMINADA ÁREA O DEPARTAMENTO.

ES POR ESTE MOTIVO QUE SE ELABORÓ UNA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, QUE SI BIEN ES CIERTO OPERACIONALMENTE NO SE LLEVA A CABO, PERO SI SE CONTEMPLA DENTRO DE LOS MANUALES DE FUNCIÓN Y PROCEDIMIENTO; QUEDANDO ESTRUCTURADO DE LA SIGUIENTE MANERA:



2.3.2. FUNCIONES QUE REALIZA SU PERSONAL

ACTUALMENTE EL DEPARTAMENTO ESTÁ INTEGRADO POR SEIS PERSONAS INCLUYENDO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO, QUIENES SE ENCARGAN DE REALIZAR TODAS LAS FUNCIONES DE ESTA ÁREA. CABE SEÑALAR QUE LAS FUNCIONES QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN, FUERON TOMADAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, QUE FUE PROPORCIONADO PARA RECABAR DICHA INFORMACIÓN.

LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN ESTE DEPARTAMENTO SON:

- PLANEAR, PROGRAMAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN NECESARIOS PARA EL INSTITUTO DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS.
- ELABORAR LAS ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DEL INSTITUTO.
- PROGRAMAR LA SELECCIÓN DE PERSONAL.
- CONTROLAR LOS MOVIMIENTOS DE PERSONAL, PARA CUBRIR LAS VACANTES EXISTENTES.
- LLEVAR A CABO TODOS LOS TRÁMITES EXTERNOS ANTE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES, PARA QUE EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO COCE DE LAS PRESTACIONES QUE OTORGA LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.
- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.
- DISEÑAR LOS PROGRAMAS Y CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE SATISFACAN SUS NECESIDADES.
- CONTROLAR LAS INCIDENCIAS DEL PERSONAL DEL INSTITUTO.
- LAS DEMAS QUE DE MANERA EXPRESA LE ASIGNE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

DEBIDO A LA FALTA DE PRESUPUESTO Y DE PLAZAS, EL PERSONAL CON QUE CUENTA ACTUALMENTE EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN ASUME DIVERSAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES, ES DECIR, QUE NO EXISTE UNA ESPECIALIZACIÓN EN UNA FUNCIÓN PARTICULAR, SINO POR EL CONTRARIO, UNA PERSONA REALIZA DOS O MÁS FUNCIONES DENTRO DE LO QUE LLAMAMOS EL PROCESO-EMPLEO Y QUE MÁS BIEN SON DE CARÁCTER OPERATIVO QUE FUNCIONAL.

2.3.2.1. LA PREPARACIÓN PROFESIONAL Y ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.

HABLAMOS DE UNA PREPARACIÓN PROFESIONAL CUANDO NOS REFERIMOS A QUE TODO INDIVIDUO INDEPENDIEMENTE DEL PAPEL QUE DESEMPEÑE EN UNA ORGANIZACIÓN, HA CONCLUIDO SUS ESTUDIOS DE ENSEÑANZA FORMAL, TENIENDO LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS CON BASES SÓLIDAS EN CUANTO A LO QUE A SU VOCACIÓN SE REFIERE.

TOMANDO EN CUENTA ESTO TENEMOS QUE LA PREPARACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACIACIÓN, DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE REALIZAN INDIVIDUALMENTE, NO REQUIEREN DE UNA PROFESIÓN, PERO SI DE UNA PREPARACIÓN EDUCATIVA Y TÉCNICA YA QUE SON PERSONAS QUE LLEVAN A CABO FUNCIONES OPERATIVAS EN DIFERENTES ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

TODO EL PERSONAL ADSCRITO A ESTE DEPARTAMENTO, CONOCE SUS FUNCIONES PERFECTAMENTE, LAS CUALES LES FUERON INDICADAS A CADA UNO DIRECTAMENTE POR EL JEFE DE ESTA ÁREA; AUN CUANDO NO EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES AL RESPECTO, LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN SON GENERALMENTE DE VACIADO, CONTROL Y ARCHIVO DE INFORMACIÓN, POR LO QUE NO SE CONSIDERA IMPORTANTE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL. SIN EMBARGO CABE SEÑALAR QUE PARA LLEVAR A CABO NUEVOS CONTROLES/ PROGRAMAS Y TENER UN CONOCIMIENTO PLENO DEL PROCEDIMIENTO QUE SE LLEVA A CABO EN CADA FUNCIÓN, SI ES NECESARIO UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, YA QUE LA FALTA DE ESTOS, NOS LLEVARÁ A REALIZAR EL TRABAJO EN FORMA RUTINARIA SOBRE TODO PORQUE NO EXISTEN OBJETIVOS Y METAS A SEGUIR.

EN LA ACTUALIDAD EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN CUENTA CON 6 PERSONAS INCLUYENDO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO, SIENDO ESTA ÚLTIMA LA PERSONA ENCARGADA DE LLEVAR A CABO EL PROCESO-EMPLEO DEL INSTITUTO, AUXILIADO SOLAMENTE POR UNA PERSONA QUE ES LA ENCARGADA DE CONTROLAR EL ARCHIVO GENERAL, Y QUE TAMBIÉN REALIZA LOS TRÁMITES PARA LAS PERSONAS DE NUEVO INGRESO UNA VEZ QUE SON CONTRATADAS.

SIN QUE HALLA EXISTIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN EN UN SENTIDO ESPECÍFICO, EL PERSONAL DE ESTE DEPARTAMENTO HA APRENDIDO A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA Y EL TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO PARA EL INSTITUTO A REALIZAR SUS FUNCIONES.

EN GENERAL SE REALIZAN CON CUSTO Y ENTUSIASMO TODAS LAS FUNCIONES, AUNQUE NO SE TIENE EL CONOCIMIENTO FORMAL DE ASPECTOS BÁSICOS QUE SON FUNDAMENTALES PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, COMO ES LA ÉTICA PROFESIONAL Y LABORAL, QUE DEBE EXISTIR EN CUALQUIER INSTITUCIÓN Y MÁS AUN CUANDO HABLAMOS DE SERVIDORES PÚBLICOS, COMO ES EL CASO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DONDE EL PERSONAL DESCRIBE EL CONCEPTO DE ÉTICA ÚNICAMENTE COMO EL CUMPLIMIENTO DE SU TRABAJO(3).

SIN EMBARGO CABE SEÑALAR QUE LA ÉTICA VA MÁS ALLÁ DEL SIMPLE CUMPLIMIENTO; ES UNA FORMACIÓN DE CONVICCIONES PROFUNDAS, DE HÁBITOS SOCIALES Y CÓDIGOS MORALES LOS CUALES SE ENCARGAN DE FORTALECER EL ESPÍRITU DE LOS SERES QUE SOMOS Y QUE ADEMÁS NOS MARCAN LAS PAUTAS PARA ACTUAR DE DETERMINADA FORMA EN EL AMBIENTE LABORAL Y SOCIAL.

(3) SE APLICÓ UN CUESTIONARIO DE EXPLORACIÓN PARA RECABAR INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE CAPÍTULO

SOLO CON UN ENFOQUE ÉTICO Y OBJETIVO SOBRE EL FACTOR HUMANO, LOS VALORES MORALES, LA SOCIEDAD, ASÍ COMO LA FORMA DE DAR UN SERVICIO Y LA MANERA DE COMPORTARSE DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL, LOGRAREMOS MÁS PROFESIONALISMO Y MÁS CALIDAD EN LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLAMOS.

POR LO ANTERIOR SE HACE NECESARIO FOMENTAR UNA ÉTICA COLECTIVA E INDIVIDUAL, ACORDE A LAS NECESIDADES Y REALIDADES DEL ROL QUE DESEMPEÑEMOS DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN.

TODA PERSONA PROFESIONISTA DEDICADA AL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS TRAVÉS DEL PROCESO-EMPLEO DENTRO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN E INSTITUCIÓN DEBERÁ ACATAR NORMAS DE ÉTICA DE ACUERDO A SU VOCACIÓN PARA QUE, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ÉSTAS, PUEDAN SOLUCIONAR PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE UNA FORMA MÁS ADECUADA Y PROFESIONAL.

SI SE ES PARTE INTEGRAL DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN, DEBEMOS PREOCUPARNOS POR DAR A CONOCER AL PERSONAL, LO QUE SIGNIFICA REALIZAR NUESTRO TRABAJO CON UN PROFESIONALISMO CON ÉTICA, YA QUE EN LA MEDIDA DE COMO SE REALICE ESTE, SE VERÁ REVERTIDO EN NUESTRO PROPIO BENEFICIO O PERJUICIO.

ENIENDIÉNDOSE POR PROFESIONALISMO, SEGÚN EL ENFOQUE DE ESTE TRABAJO, COMO LA ENSEÑANZA FORMAL, LA DEDICACIÓN, EL COMPROMISO PERSONAL ASÍ COMO LA ÉTICA CON QUE SE MANEJE NUESTRA PERSONA Y PRINCIPALMENTE NUESTRAS ACTITUDES.

LO QUE ES CIERTO ES QUE COMO DIRIGENTES O RESPONSABLES DE ALGÚN DEPARTAMENTO O ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, DEBEMOS FOMENTAR CÓDICOS DE ÉTICA, INCLUYENDO UN PROCEDIMIENTO FORMAL PARA HACERLOS CUMPLIR O LLEVARLOS A CABO, YA QUE ESTO AYUDARÁ A ACLARAR LOS CONCEPTOS A ESTE RESPECTO, DEJANDO LA DECISIÓN DE SEGUIRLOS O NO A LA CONCIENCIA DEL INDIVIDUO PERO NO A SU DESCONOCIMIENTO.

DEBIDO A ESTO, LA NECESIDAD DE CONTAR CON PERSONAS RESPONSABLES Y CONSCIENTES SE VUELVE MUCHO MÁS APREMIANTE, DADO QUE LAS CUESTIONES DE LA ÉTICA PROFESIONAL NO PUEDEN SER DETERMINADAS ENTERAMENTE POR LA LEY, NI POR NORMAS DE GOBIERNO, SINO QUE DEBEN SER ANTE TODO PREOCUPACIÓN DE CADA DIRIGENTE EN SU ÁREA LABORAL (JEFES, SUBJEFES, ETC.), YA QUE SON LOS QUE FINALMENTE DECIDEN COMO MANEJAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL FACTOR HUMANO A SU CARGO.

POR ÚLTIMO CABE RESALIZAR QUE EL FACTOR DECISIVO EN EL MEJORAMIENTO DE UNA FORMACIÓN ÉTICA EN TODA INSTITUCIÓN, LO CONSTITUYEN LAS ACCIONES TOMADAS POR LOS DIRIGENTES DE TODAS LAS SUBDIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O ÁREAS QUE CONFORMAN UNA INSTITUCIÓN.

CAPÍTULO 3.

ANÁLISIS DEL PROCESO-EMPLEO UTILIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN).

ALGUNOS PROCESOS DE EMPLEO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SE PUEDEN DESCRIBIR EN FORMA DIRECTA Y CLARA, OTROS SON MUCHO MÁS COMPLICADOS SIN EMBARGO; CADA PROCESO-EMPLEO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ES UN COMPLEJO FLUJO DE PROCESOS CON CIERTOS OBJETIVOS ÚNICOS QUE LOS HACE DIFERENTES DE OTROS.

ES EL CASO DEL PROCESO-EMPLEO UTILIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), DEL CUAL PODEMOS MENCIONAR QUE ES UN TANTO COMPLICADO DEBIDO A QUE SE FUNDAMENTA EN UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, EL CUAL TOMA LOS PRIMEROS TRES ELEMENTOS DEL PROCESO EN FORMA MUY GENERAL, ENCONTRÁNDONOS EN LA PRÁCTICA MÁS Y DIFERENTES FUNCIONES, QUE NO SE CONTEMPLAN DENTRO DEL MISMO MANUAL.

ES POR ESTE MOTIVO QUE PARA EFECTOS DE LA ELABORACIÓN DE ESTE CAPÍTULO, ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA LOS CRITERIOS TEÓRICO-PRÁCTICO.

3.1. RECLUTAMIENTO

BASÁNDONOS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE DA DE LA SIGUIENTE MANERA:

EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, ES EL RESPONSABLE DE PONERSE EN CONTACTO CON LAS DIVERSAS FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS PARA RECLUTAR CANDIDATOS A OCUPAR PUESTOS VACANTES DEL INSTITUTO.

Análisis del Proceso-Emplo utilizado en el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

Y ES A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO QUE SE CUBREN LAS NECESIDADES DEL INSTITUTO, COMO SON LAS CONVOCATORIAS, EL LLAMAR A LA BOLSA DE TRABAJO DE LAS INSTITUCIONES, ADEMÁS DE COMUNICAR DE LAS VACANTES AL SINDICATO.

A SU VEZ LAS FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS ENVÍAN LAS PROPUESTAS DE CANDIDATOS, DE ACUERDO AL PERFIL REQUERIDO PARA OCUPAR EL PUESTO AL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN.

ESTE ÚLTIMO RECIBE LA PROPUESTA EN BASE A LAS REQUISICIONES DE PERSONAL SOLICITADOS POR LAS ÁREAS Y CITA AL CANDIDATO A CUBRIR LA VACANTE.

DENTRO DEL PROCEDIMIENTO PRÁCTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ENCONTRAMOS LO SIGUIENTE:

QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA EN LA ACTUALIDAD EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), UNA PARTE SON RECOMENDADOS POR LOS MISMOS FAMILIARES Y OTRAS POR QUE SE PRESENTAN A LA BOLSA DE TRABAJO.

LAS POLÍTICAS DE OPERACIÓN NOS MENCIONAN, QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEBERÁ APEGARSE AL CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS DE LA SECRETARÍA DE SALUD, SIN EMBARGO; ENCONTRAMOS EN ESTE QUE SE MUESTRA CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE SE MANEJAN DENTRO DEL INSEN, DELIMITANDO EL PERFIL DEL PUESTO, Y SUS CARACTERÍSTICAS GENERALES ASÍ COMO REQUISITOS QUE NECESITA CUBRIR AL RESPECTO; PERO NO ALGÚN PROCESO O POLÍTICAS PARA RECLUTAR.

3.2. SELECCIÓN

UNA VEZ QUE SE REALIZÓ EL RECLUTAMIENTO, EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, TAMBIÉN SERÁ EL ENCARGADO DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE SELECCIÓN; EL CUAL SE PLASMA DE LA SIGUIENTE MANERA DENTRO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

- 1) EL CANDIDATO ACUDE AL DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y CAPACITACIÓN Y LLENA LA SOLICITUD DE EMPLEO.

- 2) EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, TOMARÁ EN CUENTA QUE EL CANDIDATO CUMPLA CON CIERTOS REQUISITOS TÉCNICOS Y PERFILES ACADÉMICOS, DEPENDIENDO DEL ÁREA A LA QUE VAYA A INGRESAR, CONTANDO CON LAS SIGUIENTES DIVISIONES:
 - A) ÁREA ADMINISTRATIVA LO MÍNIMO DE ESTUDIOS REQUERIDOS PARA CUALQUIER PUESTO EN ESTA ÁREA ES LA SECUNDARIA, Y DEPENDIENDO DEL PERFIL DEL PUESTO QUE SE REQUIERA, SERÁ MAYOR LA EXIGENCIA DE SU NIVEL ACADÉMICO.

 - B) ÁREA MÉDICA LO MÍNIMO DE ESTUDIOS REQUERIDOS ES SER TITULADO, YA SEA A NIVEL TÉCNICO O PROFESIONAL PARA CUALQUIER PUESTO SIEMPRE Y CUANDO SE APEGUE AL PERFIL DEL PUESTO.

 - C) ÁREA PARAMÉDICA ES SER PASANTE, EN DONDE SE CLASIFICAN A LOS AUXILIARES DE LABORATORIO, PSICÓLOGOS, TRABAJADOR SOCIAL, ENTRE OTRAS.

 - D) ÁREA AFIN SE REQUIERE COMO MÍNIMO DE ESTUDIOS ES LA SECUNDARIA Y SON AFANADORAS, COCINERAS, MANTENIMIENTO, ETC.

ANÁLISIS DEL PROCESO-EMPLEO UTILIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSEN.

- 3) EN BASE A LO ANTERIOR DETERMINA EL NIVEL DE EVALUACIÓN, ASÍ COMO EL NIVEL DE EXÁMENES A APLICAR.

- 4) APLICA Y CALIFICA EXÁMENES, LOS INTERPRETA Y ENTREGA RESULTADOS FORMANDO UN "REPORTE DE EVALUACIÓN" ASÍ COMO "FICHAS DE EVALUACIÓN" Y DETERMINA EN BASE A ELLOS SI PROCEDE O NO LA APROBACIÓN.
 - A) NO PROCEDE: SE LE COMUNICA AL CANDIDATO QUE SUS EXÁMENES FUERON RECHAZADOS. TERMINA EL PROCESO.
 - B) SI PROCEDE: SE LE NOTIFICA POR ESCRITO Y PROCEDE LA CONTRATACIÓN.

ANALIZANDO EL PROCESO DE SELECCIÓN, TENEMOS QUE EN LA PRÁCTICA EXISTE LO SIGUIENTE:

- 1) SI BIEN ES CIERTO QUE EXISTE UN FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO EL CUAL SE PROPORCIONA O SE RECIBE ÚNICAMENTE LOS DÍAS MARTES Y JUEVES, SIENDO SU RENOVACIÓN CADA AÑO O CADA MEDIO AÑO, ESTO DEPENDE DE LAS VACANTES QUE EXISTAN EN ESE MOMENTO Y DE LA CANTIDAD QUE SE TENGA EN EL ARCHIVO; DANDO PREFERENTIEMENTE OPORTUNIDAD DE INGRESAR A AQUELLOS QUE VENGAN CON UNA ANOTACIÓN.
- 2) EN EL CASO DE QUE EL CANDIDATO NO SEA SELECCIONADO, SI LLEGA A PREGUNTAR ACERCA DE LA VACANTE, SE LE INFORMA QUE HA SIDO CUBIERTA; SE LE PREGUNTA SI DESEA QUE SE ACTUALICE SU SOLICITUD Y SI ACEPTA, NUEVAMENTE SE TENDRÁ CONTEMPLADA PARA POSTERIORES PLAZAS VACANTES; DESPUÉS DE CIERTO TIEMPO, Y SI NO SE HA REPORTADO EL INTERESADO, SE SEPARA DE LAS SOLICITUDES VICENTES.

3) LAS POLITICAS DE OPERACIÓN MENCIONAN QUE EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y CAPACITACION, SERA EL ENCARGADO DE VIGILAR QUE SE APLIQUEN LOS EXAMENES DE CONOCIMIENTOS TEORICOS, PRACTICOS, PSICOLOGICOS Y MEDICOS AL CANDIDATO SELECCIONADO, SIN EMBARGO, NO SE TIENE NINGUN TIPO DE EXAMEN PLASMADO A ESTE RESPECTO, YA QUE LA SELECCION SE BASA EN TRES ASPECTOS BASICOS, QUE SON:

- A) QUE EL CANDIDATO REUNA EL NIVEL ESCOLAR QUE SE SOLICITA.
- B) A SU DESEMPEÑO LABORAL,
- C) SI EXISTE ALCUNA ANOTACION.

CABE SEÑALAR QUE EN CASOS EXCEPCIONALES Y SI ASI LO CONSIDERA EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y CAPACITACION, APLICARA UN EXAMEN TENIENDO LAS CARACTERISTICAS QUE ESTE ULTIMO CONSIDERE NECESARIAS.

4) GENERALMENTE LA SELECCION DE PERSONAL NO SE LLEVA A CABO APECANDOSE AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO EN EL MANUAL, YA QUE CUANDO EXISTE UNA VACANTE EN ALGUN PUESTO DENTRO DE UN DEPARTAMENTO, ESTE MANDA A SU VEZ AL DEPARTAMENTO DE CONTRAIACION Y CAPACITACION LA PLAZA VACANTE, ANEXANDO EL NOMBRE DEL CANDIDATO O EN SU DEFECTO EL ASUNTO ES TRATADO DIRECTAMENTE ENTRE SUBDIRECCIONES.

Análisis del Proceso-Emplo utilizado en el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

- 5) ANTERIORMENTE SE MANEJABA UNA REQUISICIÓN DE PERSONAL, EL CUAL ERA UN FORMATO ELABORADO POR LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EN DONDE LAS SUBDIRECCIONES MANEJAN A TRAVÉS DE ESTE FORMATO INFORMACIÓN COMO: EL PERFIL DEL PUESTO, EL PUESTO A OCUPAR DICHA PLAZA, ETC., Y EL CUAL YA NO SE MANEJA, DEBIDO A QUE EN LUGAR DE ESTE FORMATO SE UTILIZA UN MEMORÁNDUM, EN EL CUAL SE MENCIONA EL NOMBRE DEL CANDIDATO Y LA FECHA A PARTIR DE CUANDO SE NECESITA QUE EMPIECE A LABORAR, O EN SU CASO LA PROPUESTA HECHA POR EL SINDICATO O LA BOLSA DE TRABAJO PARA OCUPAR DICHA PLAZA.

3.3. CONTRATACIÓN

EL PROCESO DE CONTRATACIÓN CONTEMPLADO EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONSTA DE LO SIGUIENTE:

- A) UNA VEZ QUE ES ACEPTADO EL CANDIDATO, SE SOLICITA A ESTE LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN PARA SU CONTRATACIÓN:

- ACTA DE NACIMIENTO
- CURRICULUM VITAE
- CONSTANCIA DE ESTUDIOS
- 5 FOTOGRAFÍAS
- CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL LIBERADA
- 2 CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- HOJA DE COMPATIBILIDAD DE EMPLEO. (SOLICITUD DE EMPLEO)
- CONSTANCIA DE RETENCIONES Y PERCEPCIONES

Análisis del Proceso-Empleó utilizado en el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

- b) EL ÁREA SOLICITANTE RECIBE COMUNICADO DE CONTRATACIÓN DEL CANDIDATO Y ELABORA PROPUESTA DE CONTRATACIÓN.
- c) EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN REALIZA TRÁMITES ANTE TERCEROS (FOVSSSTE, ISSSTE Y ASECURADORA HIDALGO), PARA QUE EL CANDIDATO COCE DE LAS PRESTACIONES QUE LE OTORCA LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

AL IGUAL QUE LOS ANTERIORES ELEMENTOS DEL PROCESO-EMPLEO, MENCIONAREMOS ALGUNOS PUNTOS QUE SE REALIZAN EN LA PRÁCTICA:

- 1) POR POLÍTICA DEL INSTITUTO SI EL CANDIDATO NO REUNE TODOS ESTOS DOCUMENTOS NO SE LE CONTRATA, SOLO EN CASOS DE QUE EXISTA UNA ANOTACIÓN AL RESPECTO SE LE CONTRATARÁ; QUEDANDO PENDIENTE COMPLETAR LOS MISMOS.
- 2) CUANDO SE CONTRATA AL CANDIDATO SELECCIONADO, SE LE EXTIENDEN DOS CONTRATOS TEMPORALES POR SEIS MESES CADA UNO, POSTERIORMENTE Y SI SU JEFE INMEDIATO ESTA CONFORME CON EL DESEMPEÑO LABORAL QUE HA TENIDO HASTA ESTE MOMENTO SE LE DARÁ UN CONTRATO DEFINITIVO.
- 3) ACTUALMENTE EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, NO CUENTA CON UN CONTRATO DE TRABAJO EN DONDE SE ESPECIFIQUEN LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, YA QUE LA INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE SE DA DE MANERA VERBAL. SIN EMBARGO, CABE SEÑALAR QUE SE ESTÁ ELABORANDO UN MANUAL DE TIPO INFORMATIVO CONTEMPLANDO LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

- 4) EN CUANTO A SU PLAZA Y SALARIO SE LE INFORMA A TRAVÉS DE SU NOMBRAMIENTO, A RESERVA DE QUE TANTO ESTA INFORMACIÓN COMO ALCUNOS ASPECTOS DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO SE LE PROPORCIONAN DE MANERA VERBAL.

HASTA ACUÍ PODEMOS PLASMAR LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN QUE SE REALIZAN EN BASE AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y CAPACITACIÓN, Y LOS CUALES SE MUESTRAN EN EL CUADRO 1.2.



INSTITUTO NACIONAL de la SENECTUD

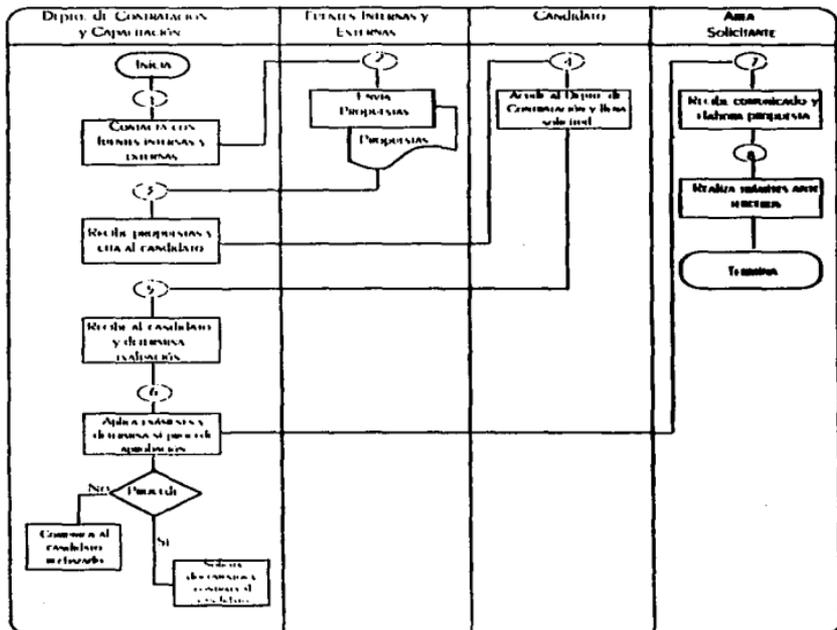
MANUAL de PROCEDIMIENTOS

CUADRO 1.2

ÁREA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Página No.		
Fecha		
Día	Mes	Año



3.4. INDUCCIÓN

DEBIDO A QUE ACTUALMENTE EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), NO CUENTA CON UN CONTRATO DE TRABAJO EN DONDE SE ESPECIFIQUEN LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, Y LA INFORMACIÓN QUE SE PROPORCIONA SE DA DE MANERA MUY GENERAL Y VERBAL, SE SEÑALO QUE SE ESTÁ TRABAJANDO EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE TIPO INDUCTIVO.

POR ESTA RAZÓN ES QUE EL PROCESO DE INDUCCIÓN SE DA A TRAVÉS DE DOS ENTREVISTAS QUE REALIZA EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, LAS CUALES CONSTAN DE LO SIGUIENTE:

LA PRIMERA ENTREVISTA ES DE CARÁCTER INFORMATIVO, EN DONDE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN EXPLICA AL FACTOR HUMANO CONTRATADO ALGUNOS ASPECTOS INSTITUCIONALES COMO SON: EL NOMBRE DEL DEPARTAMENTO DE SU ADSCRIPCIÓN, CUAL SERÁ SU PLAZA, SU SUELDO, HORARIO DE TRABAJO Y A PARTIR DE CUANDO EMPEZARÁ A LABORAR

LA SEGUNDA ES DE CARÁCTER INDUCTIVO QUE ES LA PRESENTACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO, COMPAÑEROS, LUGAR DE TRABAJO, SU PUESTO, ETC; ALGUNAS VECES ESTA INDUCCIÓN VA ACOMPAÑADA DE UN MEMORANDUM DE PRESENTACIÓN ANTE SU JEFE INMEDIATO, O EN OTROS ES PRESENTADO PERSONALMENTE POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN O POR EL MISMO SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, LA CAUSA PRINCIPAL QUE ORIGINA LA INEXISTENCIA DE ESTE MANUAL, ES DE CARÁCTER ECONÓMICO.

ANTERIORMENTE EXISTIÓ UN TRÍPTICO EL CUAL SE ELABORÓ EXCLUSIVAMENTE PARA LAS NECESIDADES DEL INSTITUTO POR LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Y EL CUAL NUNCA SE LLEVÓ A LA PRÁCTICA.

3.5. DESPIDO

PARTIMOS DEL HECHO QUE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL INSTITUTO, ESTÁN BASADAS EN LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, Y A TRAVÉS DE ESTAS SE PLANTEAN EN GENERAL TODAS LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS QUE ACTUALMENTE SE LLEVAN A CABO EN EL INSTITUTO A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES.

EMPIRICAMENTE EXISTE UN PROCESO DISCIPLINARIO PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), EL CUAL CONSISTE EN:

- 1) LLEVAR UN CONTROL DE LAS INCIDENCIAS DEL PERSONAL DEL INSTITUTO, A TRAVÉS DE TENER ACTUALIZADAS LAS LISTAS DE ASISTENCIA, TARIETAS DE CONTROL, REPORTES Y EXPEDIENTES PERSONALES.
- 2) EN EL CASO DE QUE UN EMPLEADO TENGA PROBLEMAS DE TIPO LABORAL O PERSONAL CON SU JEFE INMEDIATO, ESTE ÚLTIMO ENVÍA UN MEMORANDUM AL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, SOLICITANDO LA INTERVENCIÓN DE UN PROCESO DISCIPLINARIO, CABE SEÑALAR QUE NO SE MENCIONA EL ASUNTO O MOTIVO DEL PROBLEMA, YA QUE POR LO GENERAL YA FUE HABLABO DIRECTAMENTE ENTRE EL JEFE INMEDIATO DEL SUBORDINADO Y EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN.
- 3) EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN PERMITE QUE HAYA UN FORO ES DECIR LA PRESENCIA DEL TRABAJADOR, JEFE INMEDIATO Y EL SINDICATO SI ASÍ SE REQUIERE, PARA LO CUAL SE LEVANTA UNA ACTA ADMINISTRATIVA.

Análisis del Proceso-Emplo utilizado en el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

- 4) POSTERIORMENTE SI SE SIGUE INCURRIENDO EN ESTE U OTROS ASUNTOS QUE GENEREN CONFLICTOS, SE LEVANTARÁ NUEVAMENTE OTRA ACTA ADMINISTRATIVA Y ASÍ EN LOS POSTERIORES PASOS EN DONDE PRIMERAMENTE SE LEVANTARÁ UN EXTRAÑAMIENTO, SEGUIDO DE ESTE UNA NOTA MALA HASTA LLEGAR A LA RENUNCIA VOLUNTARIA O AL DESPIDO.

CABE SEÑALAR QUE EL ACTA ADMINISTRATIVA SIEMPRE IRÁ FUNDAMENTADA EN EL ARTICULO 46 Y 46 BIS DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

EN LA ACTUALIDAD NOS ENCONTRAMOS QUE PARA LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y DESPIDO NO EXISTE NINGÚN DOCUMENTO DONDE SE PLASME UN PROCEDIMIENTO PARA SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO.

FUENTE: SE DISEÑO Y APLICÓ UN CUESTIONARIO PARA CADA ELEMENTO DEL PROCESO-EMPLEO, AL SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENEJUD (INSEN); EN AUSENCIA DEL RESPONSABLE DIRECTIVO.

CAPÍTULO 4.

PROPUESTA DEL MODELO DE PROCESO-EMPLEO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN).

DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN UNO DE LOS CAMPOS MÁS AVANZADOS ES EL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CUYO PROPÓSITO ES MEJORAR LA EFICIENCIA DEL FACTOR HUMANO EN LOS DIFERENTES ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS.

EN LA PRÁCTICA ESTA FINALIDAD REQUIERE QUE EL PERSONAL CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE ESTA ÁREA, CUIDADO SOBRE TODO POR LA ESPECIFICACIÓN EN MANUALES QUE CONTENGAN UN PROCESO-EMPLEO COHERENTE, ACCESIBLE Y FACTIBLE, QUE PERMITA POR UN LADO SER UNA GUÍA DE ACCIÓN PARA TODO EL PERSONAL DEDICADO A LLEVARLO A CABO Y POR OTRO LADO, LA OBTENCIÓN DE ÓPTIMOS RESULTADOS.

UNA VEZ ANALIZADO EL PROCESO-EMPLEO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSEN, PODEMOS MENCIONAR QUE UNO DE LOS ASPECTOS QUE MÁS RELEVANCIA TUVO EN ESTE ANÁLISIS, ES QUE NO EXISTE UNA INTERACCIÓN EN CUANTO A LO QUE SE MANEJA EN LA PRÁCTICA EN RELACIÓN CON LA TEORÍA LO CUAL SE PLASMA EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

POR LO ANTERIOR UNA DE LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE CAPÍTULO, ES EL PROPONER Y ADAPTAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A LAS NECESIDADES DEL INSTITUTO, YA QUE DICHO MANUAL CONTIENE EL PROCESO-EMPLEO QUE SE UTILIZA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. ASIMISMO BUSCAMOS A TRAVÉS DE ESTE TRABAJO, LA CONCIENTIZACIÓN, Y EN LO POSIBLE, LA EJECUCIÓN DE CADA UNO DE ESTOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PROCESO-EMPLEO.

4.1. RECLUTAMIENTO

EL RECLUTAMIENTO ES EL PRIMER ELEMENTO MEDIANTE EL CUAL SE DA INICIO AL PROCESO-EMPLO, EL CUAL MARCA LA PAUTA PARA SEGUIR CON LOS DEMÁS ELEMENTOS DE DICHO PROCESO.

EL RECLUTAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN BASADO EN LA TEORÍA Y PRÁCTICA, QUEDARÍA INTEGRADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1) DEBE EXISTIR UNA VACANTE (ES DECIR UN PUESTO QUE NO TIENE TITULAR).
- 2) ESTA VACANTE EXISTE POR UNA REQUISICIÓN ENVIADA A LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR LA(S) SUBDIRECCIÓN(ES), EN DONDE SE HARÁ SABER DE ESTÁ VACANTE, LA CUAL INCLUIRÁ (PLAZA, PUESTO, FECHA DE INCESO, PERFIL DEL PUESTO, FUNCIONES, ETC.), O POR LA CREACIÓN DE NUEVAS PLAZAS LAS CUALES CENERAN LA EXISTENCIA DE LA VACANTE(S).
- 3) EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN ABASTECERÁ DEL FACTOR HUMANO AL INSTITUTO, A TRAVÉS DE FUENTES INTERNAS COMO ES EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, EL BANCO DE POSTULANTES Y EL SINDICATO. ASÍ COMO DE FUENTES EXTERNAS, COMO LA BOLSA DE TRABAJO EN UNIVERSIDADES, OFICINAS PÚBLICAS, PUBLICACIONES PERIODÍSTICAS Y RECOMENDACIONES DE TRABAJADORES A SUS FAMILIARES OUE SE DA A TRAVÉS DE LAS PUBLICACIONES INTERNAS, ETC.

ACTUALMENTE Y DEBIDO A LAS EXIGENCIAS CADA VEZ MAYORES DE TENER UN SERVICIO MÁS ESPECIALIZADO Y PROFESIONAL, SE REQUIERE DE UN FACTOR HUMANO MÁS PREPARADO Y CAPACITADO; ESTO RESPONDE A OUE EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN SE DEBE ABASTECER PREFERENTEMENTE DEL FACTOR HUMANO TOTALMENTE AJENO AL INSTITUTO, CON UN NIVEL DE PREPARACIÓN ETICO Y PROFESIONAL MÁS ALTO. (ANEXO 1)

4.2. SELECCIÓN

UNA VEZ REALIZADO EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION JUEGA UN PAPEL DETERMINANTE EN CUANTO A LA OBTENCIÓN Y ACOPLAMIENTO DEL FACTOR HUMANO A LAS NECESIDADES DEL PUESTO Y DEL INSTITUTO, QUEDANDO CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1) LOS CANDIDATOS ACUDEN O PRESENTAN ANTE EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN LA SOLICITUD DE EMPLEO DEBIDAMENTE REQUISITADA.
- 2) EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN SE ENCARGA DE ANALIZAR TODAS LAS SOLICITUDES DE EMPLEO OBTENIDAS DE LOS CANDIDATOS, TOMANDO EN CUENTA LOS REQUISITOS TÉCNICOS Y PERFILES ACADÉMICOS, DEPENDIENDO DEL ÁREA Y DEPARTAMENTO AL QUE VAYA A INGRESAR.
- 3) PREFERENTEMENTE SE CONSIDERARÁ A AQUELLOS ASPIRANTES QUE MÁS SE APEGUEN A LOS REQUISITOS QUE SE NECESITEN CUBRIR (ESTO ES A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR, CONCORDANDO LOS DATOS QUE ENTREGO PREVIAMENTE EL ASPIRANTE EN SU SOLICITUD DE EMPLEO).
- 4) UNA VEZ REDUCIDO EL NÚMERO DE ASPIRANTES, PARA AQUELLOS QUE CONTINÚAN EL PROCESO, SE LES APLICAN UNA SERIE DE ENTREVISTAS QUE CONSTAN DE TRES FASES:
 - A) RAPPORT: ESTA ES APLICADA POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN Y ES BÁSICAMENTE DE CONCORDIA Y SIMPATÍA PARA ROMPER EL HIELO. ESTO CON LA FINALIDAD DE HACER SENTIR AL CANDIDATO CON PLENA CONFIANZA.
 - B) CIMA: ESTA LA APLICA EL JEFE O SUBDIRECTOR EL CUAL SOLICITÓ FUERA CUBIERTA LA VACANTE. EN ESTA FASE SE DESEA CONOCER BÁSICAMENTE LAS METAS DEL CANDIDATO, OBJETIVOS LABORALES Y LO QUE LO MOTIVÓ A QUERER INGRESAR A ESTE INSTITUTO.

Propuesta del Modelo de Proceso-Empírico para el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

- C) CIERRE:** ES APLICADA TAMBIEN POR EL JEFE O SUBDIRECTOR, Y CONSISTE EN QUE AL FINALIZAR LA ENTREVISTA; SE LE DARÁ OPORTUNIDAD AL CANDIDATO A MANIFESTAR SUS DUDAS E IMPRESIONES ACERCA DE LA MISMA.
- 6) SE REALIZA UNA EVALUACIÓN DE CADA UNO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS, ASÍ COMO LAS IMPRESIONES QUE GENERÓ EL CANDIDATO TANTO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, COMO AL JEFE O SUBDIRECTOR DEL ÁREA A LA QUE INGRESARÁ.
- 7) UNA VEZ HECHO EL ANÁLISIS, SE PROCEDERÁ A UNA JUNTA DE CONCORDANCIA PARA DETERMINAR QUIENES SON LOS CANDIDATOS MÁS IDÓNEOS Y ÓPTIMOS PARA CUBRIR LA VACANTE, PARA AQUELLOS QUE NO FUE POSIBLE ACEPTARLOS SE APLICARÁN LOS PRINCIPIOS DE SELECCIÓN.
- 8) A LOS CANDIDATOS QUE CONTINÚAN EL PROCESO SE LES APLICAN LOS EXÁMENES PSICOLÓGICOS Y PSICOMÉTRICOS LOS CUALES SERÁN ELABORADOS CONJUNTAMENTE ENTRE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN Y EL JEFE O SUBDIRECTOR DEL ÁREA QUE SOLICITA EL FACTOR HUMANO; DEPENDIENDO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA QUE SE PRETENDA CUBRIR LA VACANTE. CABE SEÑALAR QUE ESTOS EXÁMENES SERÁN ESTRUCTURADOS Y ELABORADOS POR PSICÓLOGOS, TENIENDO FUNDAMENTOS TEÓRICOS, CON LA COLABORACIÓN DE LOS SUBDIRECTORES Y JEFES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES, ASÍ COMO LA COORDINACIÓN Y ASESORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN; CONTIENDO CON DIFERENTES FORMATOS PARA EXÁMENES DEPENDIENDO DEL ÁREA EN DONDE SE PRESENTE LA VACANTE.
- 9) SE APLICARÁ ASIMISMO UN EXAMEN MÉDICO, INDEPENDIÉNTEMENTE DE QUE EL CANDIDATO PRESENTE UN DOCUMENTO OFICIAL, EL CUAL ESPECIFIQUE QUE ESTÁ CLÍNICAMENTE SANO, SE LE VALORARÁ EN EL MISMO INSTITUTO REALIZÁNDOLE UNA EXPLORACIÓN FÍSICA, EN DONDE SE CONSTATE SU ESTADO GENERAL DE SALUD.

Propuesta del Modelo de Proceso-Empleo para el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

- 10) UNA VEZ CONCLUIDA LA APLICACIÓN DE TODOS LOS EXÁMENES, SE RECOPIARÁ LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, PARA REALIZAR EL ANÁLISIS GENERAL, ENTREGANDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL SUBDIRECTOR O JEFE DEL ÁREA A TRAVÉS DE UN "REPORTE DE EVALUACIÓN", EL CUAL CONTENDRÁ LOS PUNTOS MÁS ESENCIALES QUE REQUIEREN DE SU CONOCIMIENTO.
- 11) TOMANDO EN CUENTA LA CALIFICACIÓN Y CONSIDERACIÓN DEL SUBDIRECTOR O JEFE DEL ÁREA, SE NOTIFICARÁ YA SEA POR VÍA TELEFÓNICA O ESCRITA AL CANDIDATO QUE HA SIDO ACEPTADO. CABE SEÑALAR QUE PARA EL CASO ESPECÍFICO DE LAS ENTREVISTAS Y LA EVALUACIÓN, SE TENDRÁ UNA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA EVITAR PÉRDIDA DE TIEMPO TANTO PARA EL CANDIDATO COMO PARA LOS RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LA SELECCIÓN, PERMITIENDO UN SEGUIMIENTO CONTINUO Y ÓPTIMO. (ANEXO 2).

4.3. CONTRATACIÓN

UNA DE LAS DECISIONES MÁS IMPORTANTES QUE TIENE EL SUBDIRECTOR DE UNA ÁREA FUNCIONAL, ASÍ COMO EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN ES EL DE CONTRATAR, ES DECIR, EL ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN CONTRACTUAL ENTRE EL EMPLEADO DE NUEVO INGRESO Y EL PATRÓN ANTE LA FORMALIZACIÓN DE UN CONTRATO EN EL CUAL, EXISTEN POR UN LADO DERECHOS Y, POR OTRO OBLIGACIONES PARA AMBAS PARTES. PERMITIENDO ASÍ, CONTAR CON UN PROCESO FORMAL EN EL CUAL SE BASA LA APLICACIÓN DE ESTE.

1) UNA VEZ QUE SE HA TOMADO LA DECISIÓN DE CONTRATAR AL CANDIDATO, Y CONSIDERANDO LOS RESULTADOS GENERADOS EN LA ETAPA DE SELECCIÓN, EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN PROCEDERÁ A REQUISITAR LA DOCUMENTACIÓN DE ESTE, SIENDO LOS DOCUMENTOS LOS SIGUIENTES:

- A) CURRÍCULUM VITAE
- B) SOLICITUD DE EMPLEO
- C) ACTA DE NACIMIENTO
- D) CONSTANCIA DE ÚLTIMOS ESTUDIOS
- E) CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- F) CONSTANCIA DE EXAMEN MÉDICO
- G) CONSTANCIA DE NO GRAVIDEZ (MUJERES)
- H) CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR LIBERADA (HOMBRES)
- I) FOTOGRAFÍAS TAMAÑO INFANTIL
- J) FOTOGRAFÍAS TAMAÑO FILIACIÓN
- K) ALIA DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
- L) CONSTANCIA DE AFILIACIÓN AL SAR (EN CASO DE HABER TRABAJADO ANTERIORMENTE).

Propuesta del Modelo de Proceso-Empleo para el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

M) NÚMERO DEL SEGURO SOCIAL DEL ISSSTE.

N) FILIACIÓN FEDERAL (EN CASO DE HABER TRABAJADO PARA EL GOBIERNO ANTERIORMENTE).

EN ESTOS CASOS SE DEBERÁN HACER LAS ESPECIFICACIONES NECESARIAS SEGÚN SEA EL CASO, PARA EVITAR EL RETRASO DE LOS TRÁMITES QUE SE HARÁN AL RESPECTO.

2) POSTERIORMENTE Y UNA VEZ COMPLETADA SU DOCUMENTACIÓN, SE PROCEDERÁ A RECABAR LAS FIRMAS PERTINENTES EN LOS FORMATOS OFICIALES COMO EL SEGURO DE VIDA, SAR, FILIACIÓN FEDERAL, ALTA DEL ISSSTE, ETC; ASÍ COMO DE SU CONTRATO TEMPORAL (3 MESES), EL QUE CONTENDRÁ LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, LA PLAZA, LA CATEGORÍA (RAMA MÉDICA) O NIVEL (RAMA ADMINISTRATIVA), SUELDO Y NOMBRE DEL ÁREA DE ADSCRIPCIÓN, ASÍ COMO LA FECHA DE INGRESO AL INSTITUTO; CABE MENCIONAR QUE ESTE CONTRATO SERÁ ELABORADO Y APLICADO ÚNICAMENTE POR EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN.

3) UNA VEZ FIRMADOS ESTOS DOCUMENTOS, SE PROCEDERÁ A REALIZAR LOS TRÁMITES PERTINENTES ANTE TERCEROS, COMO SON:

A) ALTA AL SAR

B) SEGURO DE VIDA

C) ALTA AL ISSSTE, ETC.

4) SI EL EMPLEADO DE NUEVO INGRESO DURANTE LOS PRIMEROS 3 MESES, HA CUMPLIDO CON EFICACIA Y EFICIENCIA EL TRABAJO QUE SE LE ENCOMENDÓ, SE PROCEDERÁ A OTORGARLE OTRO CONTRATO POR 3 MESES; ESTO DEPENDE DE SI ES EFICIENTE Y SU JEFE INMEDIATO ESTA SATISFECHO CON SU DESEMPEÑO, ESTE MISMO PROpondrá AL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN, SE LE OTORGUE LA BASE SIN NECESIDAD DE PASAR POR UNA SERIE DE CONTRATOS TEMPORALES.

PROPUESTA del Modelo de Proceso-Emplo para el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.
CABE HACER NOTAR QUE ESTA PROPUESTA ESTARÁ EVALUADA CON HECHOS OBJETIVOS, MEDIBLES Y DEMOSTRABLES A TRAVÉS DE UN INFORME POR ESCRITO. (ANEXO 3)

4.4. INDUCCIÓN

LA INTEGRACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE NUEVO INGRESO AL INSTITUTO, A SU ÁREA, PUESTO Y EQUIPO DE TRABAJO, ES UN PROCESO TANTO ADMINISTRATIVO COMO PSICOLÓGICO DE VITAL IMPORTANCIA; PODEMOS AFIRMAR QUE UNA BUENA INDUCCIÓN ES UN BUEN COMIENZO YA QUE, CADA VEZ QUE CONTRATAMOS A UN EMPLEADO PODEMOS ACORTAR SU CURVA DE APRENDIZAJE, LO QUE TRAE BENEFICIOS ECONÓMICOS AL INSTITUTO Y AL TRABAJADOR PORQUE SU PERIODO DE TENSIÓN SERÁ MENOR AL PODER ENTENDER UNA NUEVA CULTURA INSTITUCIONAL, QUE SI BIEN, A LOS MIEMBROS DEL INSTITUTO LES ES FAMILIAR Y YA SE HAN ADAPTADO A ELLA, A UN NUEVO MIEMBRO MUCHAS COSAS LE PUEDEN PARECER EXTRAÑAS Y CONFUSAS.

ES IMPORTANTE QUE AL NUEVO TRABAJADOR SE LE INFORME SOBRE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS. ESTOS SON LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO, LO QUE SE ESPERA DE EL EN TÉRMINOS DE RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD, ASÍ COMO CUESTIONES POLÍTICAS, CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO, SU SALARIO, SISTEMAS DE PAGO, PROMOCIONES, PRESTACIONES Y LA INFORMACIÓN RELATIVA A LA DISCIPLINA INTERNA A TRAVÉS DEL RECLAMAMIENTO INTERIOR DE TRABAJO.

UNO DE LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE MÁS IMPORTANCIA QUE DEBE CUBRIR EL INSTITUTO ES UNA SERIE DE NOTIFICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS. LAS EXTERNAS COMPRENDEN LOS AVISOS Y ALTAS ANTE EL ISSSTE, EN SU CASO, HACIENDA, INFONAVIT, SAR, ETC. LOS AVISOS INTERNOS MÁS IMPORTANTES SON NÓMINA, OTROS DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TENDRÁ RELACIÓN EL EMPLEADO Y ALMACÉN.

Propuesta del Modelo de Proceso-Emplo para el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

SI SU PUESTO PUDIERA PRESENTAR RIESCOS DE TRABAJO, ES NECESARIO INFORMAR AL TRABAJADOR DE RECIENTE INGRESO SOBRE LA PELIGROSIDAD Y LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE DEBE OBSERVAR. LOS ASPECTOS PSICOLÓGICOS NO MENOS IMPORTANTES COMPRENDEN LA RECEPCIÓN DEL EMPLEADO EL PRIMER DÍA POR PARTE DE SU JEFE, COMPAÑEROS DE TRABAJO, OTROS SUPERIORES, ETC; ESTE PROCESO DEBE ESTAR SUJETO A UN PROGRAMA DE SEGUIMIENTO. (ANEXO 4).

ES POR ESTA RAZÓN QUE PARA EFECTOS DE ESTE TEMA, SE DISEÑÓ UN PROGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN PARA LAS NECESIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), EL CUAL SE MUESTRA EN EL CUADRO 1.3.

CUADRO 1.3.



INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN)

PROGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

DEPARTAMENTO _____ RESPONSABLE _____

PROGRAMA DEL PRIMER DÍA

- () RECIBIR AL TRABAJADOR DESDE LA ENTRADA.
- () MOSTRARLE DONDE Y COMO DEBE CHECAR O REGISTRAR LA HORA DE LLEGADA.
- () PRECISAR HORARIOS Y TURNOS.
- () CONDUCILO A SU LUGAR DE TRABAJO Y MOSTRARLE LAS HERRAMIENTAS QUE UTILIZARÁ; ENTREGARLE LAS COSAS QUE SERÁN DE SU USO PERSONAL.
- () EXPLICARLE EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO Y LA FORMA EN QUE EL TRABAJO DE SU PUESTO SE RELACIONA CON EL DE SU ÁREA, ASÍ COMO, LA MANERA EN QUE CONTRIBUYE PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.
- () PRESENTARLO CON EL SUBDIRECTOR Y JEFE INMEDIATO, ASÍ COMO SUS COMPAÑEROS Y SI ASÍ LO REQUIERE EL PUESTO CON SUS SUBORDINADOS.
- () DARLE A CONOCER LA DESCRIPCIÓN DE SUS TAREAS, LOS NIVELES DE EFICIENCIA REQUERIDOS Y LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.
- () INDICARLE PERIODOS DE REPOSO Y HORARIOS DE COMIDAS.
- () ENTREVISTAR AL TRABAJADOR ANTES DE LA HORA DE SALIDA PARA PREGUNTARLE SI TIENE ALGÚN PROBLEMA CON SU TRABAJO Y SI DESEA QUE SE LE ACLARE O SE LE AMPLIE ALGO.
- () INICIAR LA CAPACITACIÓN O EL ADIESTRAMIENTO ESPECÍFICO RESPECTO A SUS TAREAS. (CUANDO LA FUNCIÓN-ADIESTRAMIENTO ESTÁ ESTABLECIDA EN LOS MANUALES RESPECTIVOS, ASÍ LOS ENCARGADOS DE LA MISMA DARÁN EL MATERIAL RESPECTIVO. EN CASO CONTRARIO, EL JEFE INMEDIATO DARÁ EL ADIESTRAMIENTO NECESARIO DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO).

SEGUNDO DÍA

- () HACER UN RECORRIDO CON EL TRABAJADOR EN LAS INSTALACIONES DEL INSTITUTO, MOSTRANDOLE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES QUE LO INTEGRAN, INDICÁNDOLE LA FUNCIÓN DE CADA UNA Y EL SERVICIO QUE ESTAS PROPORCIONAN.
- () EXPLICARLE COMO ENCAJA EL TRABAJO DE SU COORDINACIÓN, CON EL INSTITUTO.
- () DARLE A CONOCER LA HISTORIA DEL INSTITUTO, SU OBJETIVO, SU PROYECCIÓN, SUS SERVICIOS, ETC.
- () PRESENTARLE EL ORGANIGRAMA COMPLETO DEL INSTITUTO, RELACIONÁNDOLO CON LA VISITA PREVIA, NOMBRES DE LOS DIRECTIVOS, SUBDIRECTORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO, ASÍ COMO EL ORGANIGRAMA DETALLADO DE SU ÁREA DE TRABAJO.
- () CONTINUAR CON EL ADIESTRAMIENTO.
- () ENTREVISTAR AL TRABAJADOR AL TÉRMINO DE LAS LABORES, PARA SABER COMO LE VA, QUÉ PROBLEMAS TIENE, ETC.

PROPUESTA del Modelo de Proceso-Emplo para el Departamento de CONTRATACIÓN y Capacitación del INSEN.

TERCER DIA

- () DANLE A CONOCER LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO (RETARDOS, TABULACIONES, AUSENCIAS, FORMA DE REPORTARLAS, CASOS EN QUE SON PAGADAS, REGLAMENTO DE SEGURIDAD, ACCIDENTES, COMO Y DONDE REPORTARLOS, CONSIDERACIONES DE ORDEN LEGAL Y ADMINISTRATIVO; SALARIO, PRESTAMOS, SOLICITUDES, PERMISOS, SANCIONES, TIPOS DE CONDUCTA A LOS QUE SE APLICAN, PROCEDIMIENTOS DE APLICACION, CONSECUENCIAS, ETC).
- () INFORMARLE LA SERIE DE VENTAJAS Y PRESTACIONES QUE TIENE (VACACIONES, DIAS FESTIVOS, DIAS ECONOMICOS, AGUINALDO, SOBRESUELDIO, CATA DE AHORRO, OPORTUNIDADES DE ASCENSO Y TRANSFERENCIAS, SERVICIOS MEDICOS, SEGUROS, ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTIVAS, INCENTIVOS, PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, ETC.).

EN ESTOS DOS ULTIMOS PUNTOS SE PROPONE DISEÑAR UN TRÍPTICO POR LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, PARA SU MEJOR ENTENDIMIENTO Y COMPRESION POR PARTE DEL TRABAJADOR.

- () CONTINUAR CON EL ADIESTRAMIENTO.
- () ENTREVISTAR AL TRABAJADOR ANTES DE LA HORA DE SALIDA.

A LA SEMANA Y AL MES

REALIZA EL JEFE INMEDIATO

- () REVISAR CON EL TRABAJADOR SU DESEMPEÑO (ASISTENCIA, PUNTUALIDAD, COOPERACION, RELACIONES PERSONALES, EVOLUCION EN LA REALIZACION DE CADA UNA DE SUS TAREAS, ETC.). RECONOCER SU ESFUERZO Y TRABAJO BIEN REALIZADO Y ANIMARLO PARA QUE SE SUPERE.
- () PRECUNTARLE QUE PROBLEMAS HA TENIDO, ASI COMO POSIBLES CAUSAS; BUSCAR SOLUCIONES PLANEANDO LA MANERA DE RESOLVERLOS Y MEJORAR EL DESARROLLO DEL TRABAJADOR.
- () VALORAR LA EFECTIVIDAD DEL ADIESTRAMIENTO QUE HA RECIBIDO, APLICACION DE LO QUE HA ENSEÑADO; PROPONER MEDIDAS CORRECTIVAS; CONTINUAR CON EL ADIESTRAMIENTO, SI ES NECESARIO.
- () RESOLVER LAS DUDAS QUE TIENE EL TRABAJADOR.

CADA UNA DE ESTAS ACTIVIDADES LAS LLEVARAN A CABO EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y CAPACITACION, EN COORDINACION CON EL SUBDIRECTOR Y JEFE DEL AREA A LA QUE PERTENECE, SIENDO NECESARIO PARA SU CONTROL, CONTAR CON UN REPORTE INTERNO QUE CONTENGA: LA ACTIVIDAD, NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE LA REALIZARA.

ASIMISMO EN EL FORMATO DE INDUCCION SE PONDRÁ UNA MARCA DENTRO DEL PARÉNTESIS, PARA QUE SE PUEDA CORROBORAR QUE YA SE CUBRió DICHA ACTIVIDAD; ESTO NOS INDICARA EL AVANCE QUE SE HA LOGRADO EN EL PROGRAMA DE INDUCCION.

4.5. DESPIDO

EL DESPIDO COMO PUNTO FINAL DEL PROCESO-EMPLO, AL IGUAL QUE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN ÉSTE ÚLTIMO, REQUIERE DE UNA SERIE DE PASOS DISCIPLINARIOS, LOS CUALES SE MENCIONAN A CONTINUACIÓN:

- 1) TENER ACTUALIZADA UNA SERIE DE DOCUMENTOS COMO SON: LOS EXPEDIENTES PERSONALES DE CADA TRABAJADOR, REPORTES DE ASISTENCIA, ETC.**
- 2) HACER UN REPORTE GENERAL POR LO MENOS CADA SEIS MESES EN DONDE SE TENGAN LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS A QUE SE HA HECHO ACREEDOR EL TRABAJADOR, EXPLICANDO LOS MOTIVOS DE ESTAS SANCIONES; O POR EL CONTRARIO LOS RECONOCIMIENTOS Y LOGROS DE ESTE, LO CUAL NOS SERVIRÁ COMO UN ANTECEDENTE EN EL EXPEDIENTE DE CADA TRABAJADOR.**
- 3) SI DURANTE LOS PRIMEROS SEIS MESES, EXISTEN COMO MÁXIMO DOS EXTRAÑAMIENTOS, SE HARÁ UNA ENTREVISTA AL TRABAJADOR, ACLARANDO EL MOTIVO POR EL CUAL TIENE ESTOS EXTRAÑAMIENTOS EN SU EXPEDIENTE PERSONAL.**
- 4) UNA VEZ ACLARADOS LOS MOTIVOS Y SI EL TRABAJADOR INCURRE NUEVAMENTE EN LA MISMA FALTA U OTRA DISTINTA, SE PROCEDERÁ A LEVANTAR UNA NOTA MALA; ANEXÁNDOLA A SU EXPEDIENTE.**
- 5) UNA VEZ QUE EN EL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR EXISTAN TRES LLAMADAS DE ATENCIÓN YA SEAN EXTRAÑAMIENTOS O NOTAS MALAS, SE LE LLAMARÁ PARA TENER UNA ENTREVISTA CON LA FINALIDAD DE HACERLO CONSCIENTE DE LAS FALTAS EN QUE HA INCURRIDO, Y POSTERIORMENTE PEDIRLE LA RENUNCIA VOLUNTARIA.**

Propuesta del Modelo de Proceso-Emplo para el Departamento de Contratación y Capacitación del INSEN.

- 6) EN LOS CASOS EN DONDE EL TRABAJADOR SE LE ENCUENTRE INCOMPETENTE EN LO REFERENTE A SU PUESTO Y FUNCIONES QUE REALIZA DURANTE LOS PRIMEROS DOS CONTRATOS PROVISIONALES (DE TRES MESES RESPECTIVAMENTE), SE LE SOLICITARÁ ACUDA A UNA ENTREVISTA MEDIANTE LA CUAL, SE LE HARÁN SABER LOS REPORTES QUE SE HAN RECIBIDO POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO BASADOS EN SU DESEMPEÑO LABORAL, REPORTES DE ASISTENCIA, ETC.

ESTANDO PRESENTE SU JEFE INMEDIATO SE LEVANTARÁ LA RESPECTIVA ACTA ADMINISTRATIVA PARA PROCEDER A SU DESPIDO DE LA INSTITUCIÓN.

CON LA FINALIDAD DE CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD Y EL COMPROMISO QUE SE TIENE EN CUANTO A LA OPTIMIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO, ES NECESARIO QUE LAS DECISIONES QUE NOS COMPETEN COMO LOS RESPONSABLES DIRECTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTÉN FUNDAMENTADAS Y BASADAS SOBRE ELEMENTOS TÉCNICOS BIEN ESTRUCTURADOS PARA PODER DAR UN SEGUIMIENTO QUE AYUDE A DESARROLLAR UN PROCESO-EMPLO ADECUADO. ES PENSANDO EN ESTE BENEFICIO QUE SE DISEÑÓ UN PROCEDIMIENTO PARA CADA ELEMENTO QUE CONFORMAN EL PROCESO-EMPLO.

LO ANTERIOR RESPONDE A LAS NECESIDADES EXISTENTE EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN) EN DONDE, A TRAVÉS DE ESTOS PROCEDIMIENTOS SE BUSCA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO COMO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DANDO COMO RESULTADO LA OPTIMIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN CUANTO A MEJORAR SU CALIDAD PROFESIONAL Y ÉTICA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE CADA ÁREA FUNCIONAL A LA QUE PERTENEZCA. (ANEXO 5).

CONCLUSIONES

EL ANÁLISIS DESARROLLADO EN EL PRESENTE TRABAJO ACERCA DEL PROCESO-EMPLEO QUE SE APLICA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD (INSEN), NOS REVELÓ LA FALTA DE UN MODELO INTEGRAL DE DICHO PROCESO YA QUE, ÚNICAMENTE SE SIGUEN LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN; QUEDANDO FUERA LOS ELEMENTOS DE INDUCCIÓN Y DESPIDO.

AUNQUE EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AL RESPECTO QUE INCLUYE, EL DESCLOSE Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PROCESO-EMPLEO, SE PUDO CONSTATAR QUE TEÓRICAMENTE ESTÁ INCOMPLETO, Y EN LO REFERENTE A LA PRÁCTICA, SE LLEVA A CABO DE UNA MANERA MUY SOMERA, ESTO ES, LOS PROCEDIMIENTOS SE REALIZAN EN FORMA MUY SUPERFICIAL SIN APECARSE ESTRICTAMENTE A LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS.

TAMBIÉN SE PUDO OBSERVAR QUE LA RAÍZ DE ESTA DEFICIENCIA, ES LA FALTA DE UN MODELO DE PROCESO-EMPLEO ADECUADO, ACTUAL, ÁGIL Y DINÁMICO; QUE ADEMÁS DE INTEGRAR TODOS SUS ELEMENTOS, PERMITA REPROGRAMAR Y REESTRUCTURAR LAS POLÍTICAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN VICENTES, Y A SU VEZ SEA UN PARÁMETRO DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.

ASIMISMO SE PUDO ADVERTIR QUE LOS FACTORES ARRIBA MENCIONADOS, HAN AFECTADO DIRECTAMENTE EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DANDO COMO RESULTADO LA INEFICIENCIA Y LA FALTA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS A NIVEL INSTITUCIONAL.

AL RESPECTO CABE RESALTAR QUE EL TRABAJO QUE SE HA HECHO EN MATERIA DE EMPLEO, POR PARTE DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES IMPORTANTE Y HA DADO RESULTADOS; ESTO SE DEBE A QUE EL MODELO DE EMPLEO QUE SE UTILIZABA ESTABA APECADO A LAS NECESIDADES QUE ANTERIORMENTE SE PRESENTABAN EN EL INSTITUTO. SIN EMBARGO, EN LA ACTUALIDAD DICHO PROCESO-EMPLEO ES OBSOLETO EN RELACIÓN AL CRECIMIENTO QUE HA VENIDO GENERANDO EL INSTITUTO; PARA ACTUALIZARLO SE REQUIERE DE PERSONAL ESPECIALIZADO EL CUAL EXISTE ACTUALMENTE LABORANDO; NO OBSTANTE SU UBICACIÓN EN BASE A SU VOCACIÓN Y PERFIL ACADÉMICO SE VE LIMITADO EN UNA ÁREA FUNCIONAL QUE NO LE CORRESPONDE, HACIÉNDOSE NECESARIO DELIMITAR LAS FUNCIONES A TRAVÉS DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADECUADO, ESTO CON LA FINALIDAD DE REESTRUCTURAR AL FACTOR HUMANO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO-EMPLEO ADECUADO, ABOCÁNDOSE A REALIZAR LAS FUNCIONES EN FORMA MÁS CLARA Y ESPECÍFICA.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS SIRVEN DE FUNDAMENTO PARA PROPONER UN MODELO DE PROCESO-EMPLEO INTEGRAL, EL CUAL CONSTITUYA UN AGENTE DE CAMBIO PARA LOGRAR LA ACTUALIZACIÓN DEL INSEN, EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE REFIERE.

DE IGUAL FORMA, ESTE PROYECTO INTENTA CONTRIBUIR A LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA QUE PERMITA GUARAR Y CONDUCIR EN FORMA ORDENADA, EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN CUANTO AL PROCESO-EMPLEO, EVITANDO LA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS Y FUNCIONES.

DICHA PROPUESTA TIENE COMO OBJETIVO, OPTIMIZAR EL APROVECHAMIENTO Y EL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO, Y AL MISMO TIEMPO, AGILIZAR LOS TRÁMITES QUE REALIZA EL USUARIO, TANTO EL QUE LABORA EN EL INSTITUTO COMO EL ASPIRANTE A INGRESAR. POR LO CUAL, EN LA MEDIDA EN QUE SE ADECUÉ EL PROCESO-EMPLEO A LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES PROPIAS DE LA INSTITUCIÓN, EN ESA MEDIDA SE LOGRARÁ LA EFICIENCIA EN ÁREAS FUNCIONALES, CONTANDO CON PERSONAL DE MEJOR PERFIL ACADÉMICO Y ÉTICO, LO QUE REDUNDRÁ EN EL DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO INSTITUCIONAL.

NO OBSTANTE POR RAZONES DE SU PROPIO DINAMISMO, ESTE PROCESO TENDRÁ QUE SER ENRIQUECIDO EN EL FUTURO, CON LAS OBSERVACIONES Y CONTRIBUCIONES DE LOS EXPERTOS EN LA MATERIA Y SOBRE TODO DE AQUELLOS QUE TIENEN A SU CARGO DICHA FUNCIÓN.

ANEXOS

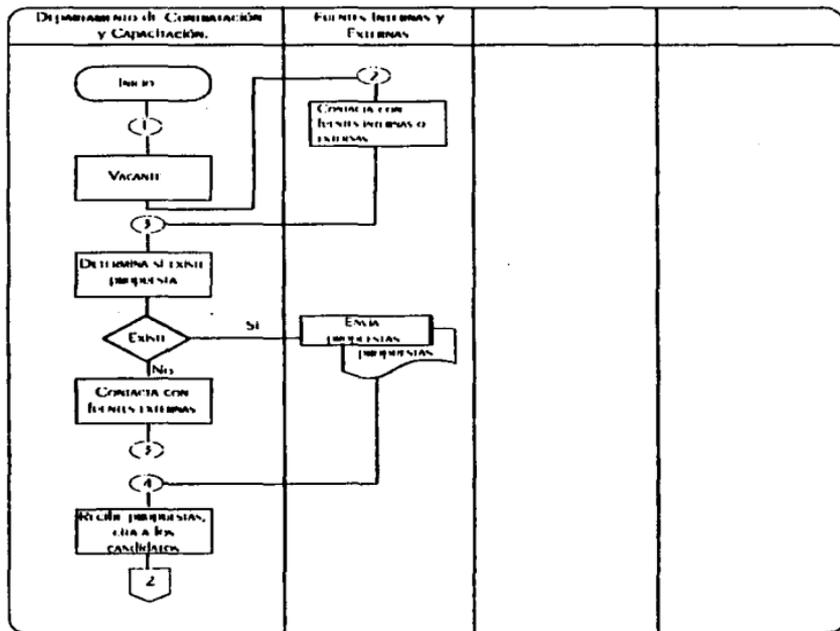


INSTITUTO NACIONAL de la SENEJUD
MANUAL de PROCEDIMIENTOS
(ANEXO 1)

Página No.:		
Fecha:		
Día	Mes	Año

Área Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

Procedimiento: RECLUTAMIENTO





INSTITUTO NACIONAL de LA SENECTUD

MANUAL de PROCEDIMIENTOS

(ANEXO 2)

Área Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

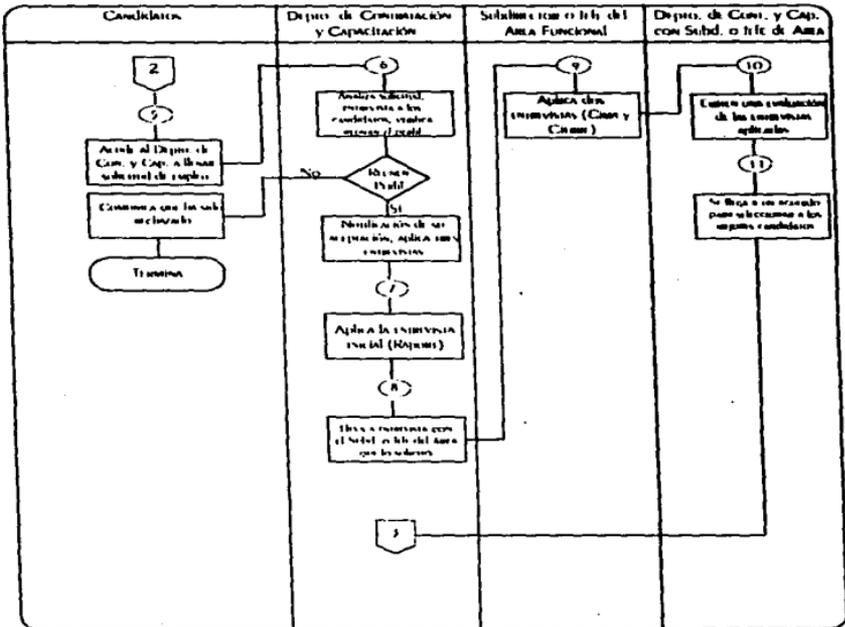
Procedimiento:

SELECCIÓN

Foja No.

Firma

Día Mes Año





INSTITUTO NACIONAL de la SENECTUD

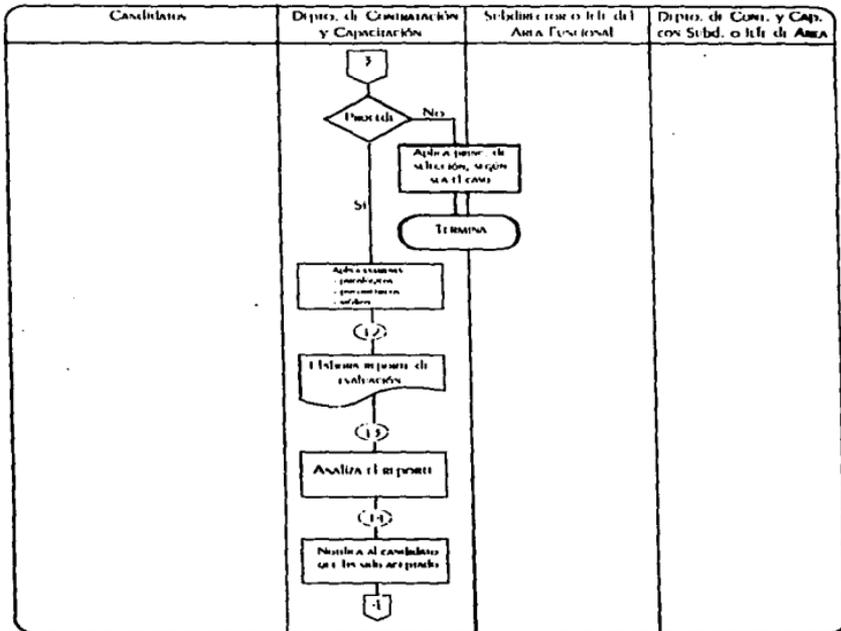
MANUAL de PROCEDIMIENTOS

(ANEXO 2)

Área Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

Procedimiento: SELECCIÓN

Página No.		
Fecha		
Día	Mes	Año





INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
(ANEXO 3)

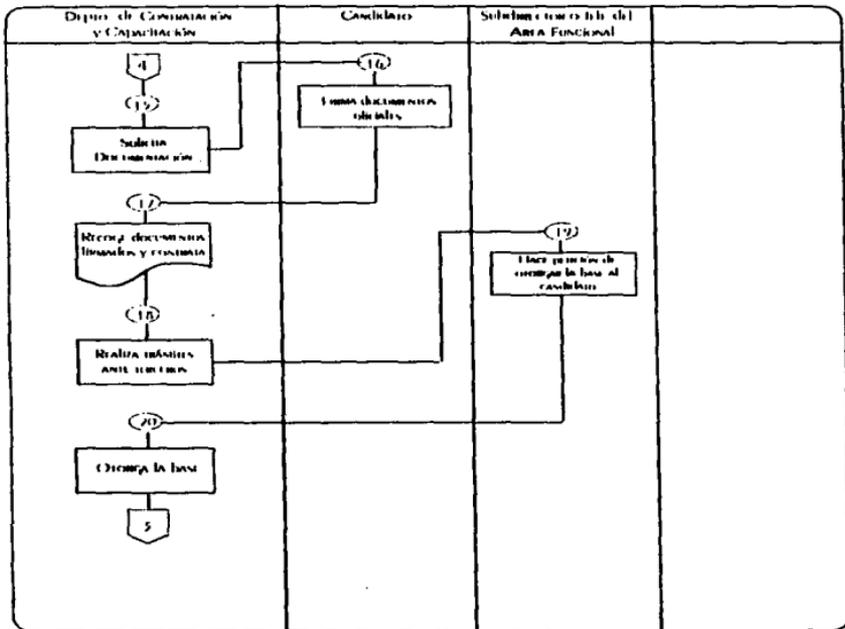
Página No.

Fecha

Día Mes Año

Área Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

Procedimiento: CONTRATACIÓN





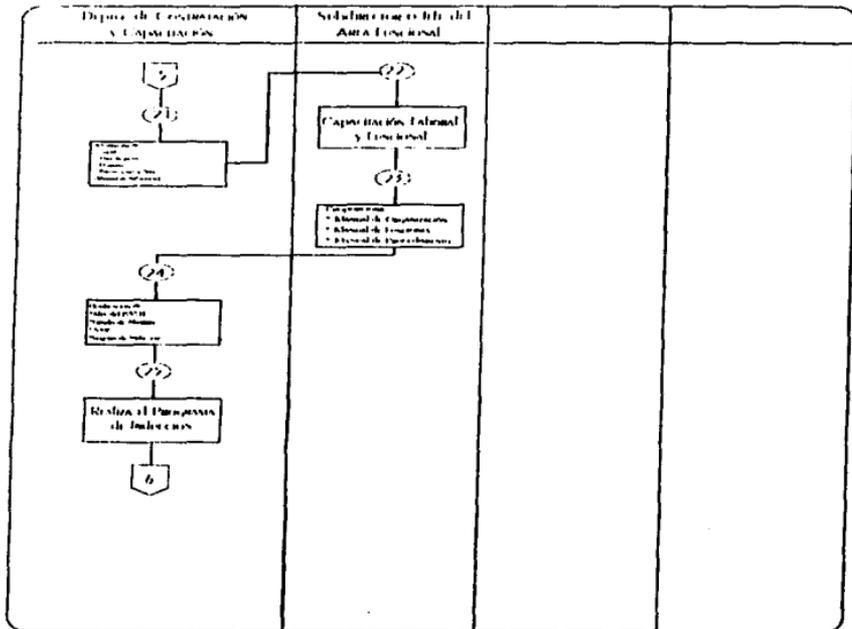
INSTITUTO NACIONAL de la SEGURIDAD

MANUAL de PROCEDIMIENTOS

(ANEXO 1)

Area Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN
Procedimiento: INDUCCIÓN

Página No.		
Fecha		
Día	Mes	Año





INSTITUTO NACIONAL de la SEGUROIDAD
MANUAL de PROCEDIMIENTOS
(ANEXO 5)

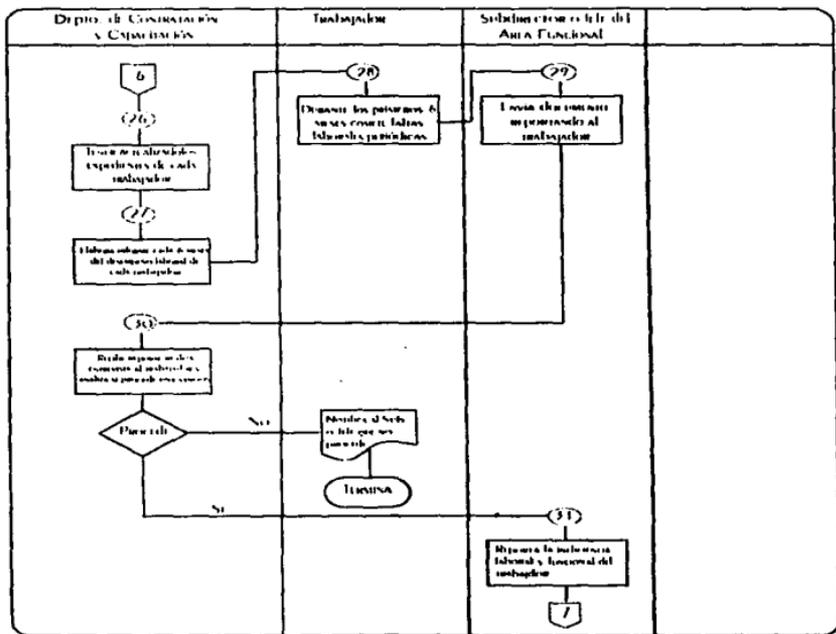
Página No.

Fecha

Día Mes Año

Área Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

PROCEDIMIENTO: DESPIDO





INSTITUTO NACIONAL de LA SESEGURIDAD

MANUAL de PROCEDIMIENTOS

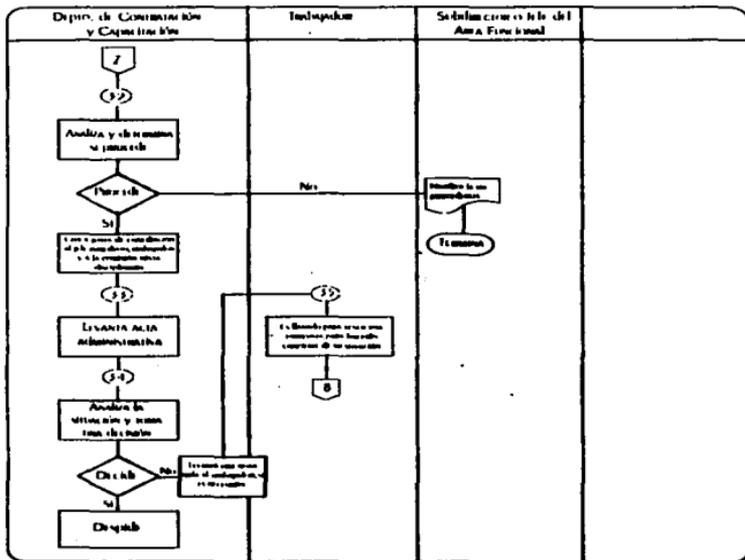
(ANEXO 2)

Área Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN

Procedimiento:

DESPIDO

Página No.:		
Fecha:		
Día:	Mes:	Año:

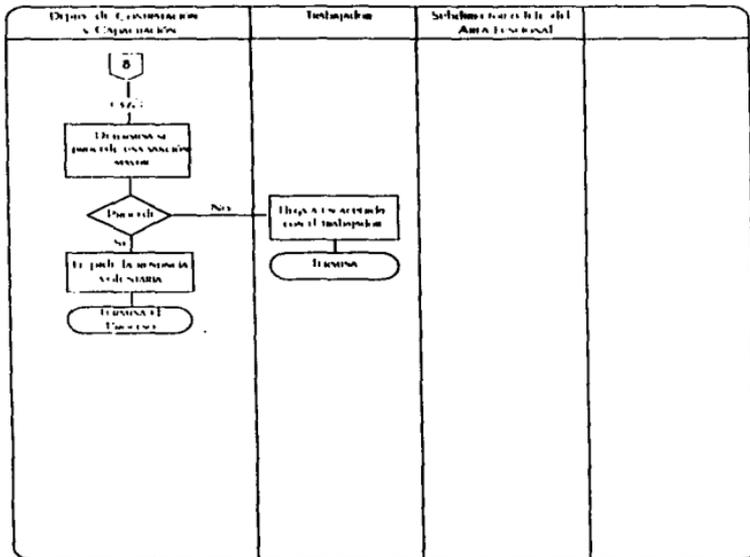




INSTITUTO NACIONAL de LA SEGURIDAD
MANUAL de PROCEDIMIENTOS
(ANEXO 5)

Area Responsable: DEPARTAMENTO DE CONTRATACION Y CAPACITACION
Procedimiento: DESPIDO

Fecha:		
Día	Mes	Año



BIBLIOGRAFIA

A.F. STONER, JAMES / WANKEL, CHARLES.

"ADMINISTRACION"

MEXICO, EDITORIAL: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A. 1993.

AQUINO, J. / ARECCO, M. / AQUINO, G. / VOLA, R.

"RECURSOS HUMANOS (PARA NO ESPECIALISTAS)"

COLOMBIA, EDITORIAL: MACCHI, 1994.

B. WERTHER, WILLIAM.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"

MEXICO, EDITORIAL: MCGRAW HILL, 1991.

B. WERTHER, WILLIAM / KEITH, DAVIS JR.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"

MEXICO, EDITORIAL: MCGRAW HILL, 1991.

COLUNCA DAVILA, CARLOS.

" MODELOS ADMINISTRATIVOS "

MEXICO, EDITORIAL: PANORAMA, 1995.

DONNELLY / GIBSON / IVANICEVICH.

"ORGANIZACIONES (CONDUCTA, ESTRUCTURA Y PROCESO)"

ESTADOS UNIDOS, EDITORIAL: MCGRAW HILL, 1992.

FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO.

"PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS"

MÉXICO, EDITORIAL: DIANA, 1992.

MERCADO H., SALVADOR.

¿COMO HACER UNA TESIS?

(TESINAS, INFORMES, MEMORIAS, SEMINARIOS DE INVESTIGACIÓN Y MONOGRAFÍAS).

MÉXICO, EDITORIAL: LIMUSA, 1993.

REYES PONCE, AGUSTÍN.

"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORÍA - PRÁCTICA"

MÉXICO, EDITORIAL: LIMUSA, 1993.

TOMO I

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN.

" ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL "

MEXICO, EDITORIAL: ECASA, 1993.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN.

" INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, 1994.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN

" COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, 1993.

TABORGA, HUCISCAR.

" COMO HACER UNA TESIS "

MÉXICO, EDITORIAL: GRIALBO, 1990.

REVISTAS

DE ANDA PALAFOX, GUSTAVO.

ADMINISTRATE HOY

" PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, ENERO 1995.

NÚMERO 9.

HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO.

ADMINISTRATE HOY

" INDUCCIÓN "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, JUNIO 1994.

NÚMERO 2.

LIEDO, TERESA.

ADMINISTRATE HOY

" ADMINISTRABILIDAD DEL RECURSOS HUMANO "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, JUNIO 1994.

NÚMERO 2.

MARTÍNEZ ZERMEÑO, IGNACIO.

ADMINISTRATE HOY

" RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, OCTUBRE 1994.

NÚMERO 6.

MEDINA, OCTAVIO.

ADMINISTRATE HOY

" CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, JULIO 1994.

NÚMERO 3.

SZALAY RÍOS, JORGE.

ADMINISTRATE HOY

" COMO CONSEGUIR EL MEJOR PERSONAL "

MÉXICO, EDITORIAL: ECASA, MARZO 1995.

NÚMERO 11.