

12
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Sistema de Contratación e Inducción de Profesores
en una Institución Educativa de Nivel Superior.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
P R E S E N T A:

LIC. RUBÉN DARÍO GÓMEZ ARREOLA

DIRECTOR DE TESIS
M. P. LAURA FLORES RIVERA

México, D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mis padres Rubén y Raquel :

**Con amor, por haberme
otorgado el privilegio de ser
su hijo.**

**A Gabriela, Eduardo, Francisco,
Ricardo y Raquel, por su
granito de arena en la culminación
de esta fase de mi vida.**

A Verónica :

**Por ser mi compañera
de estudio y de la vida.
Con todo mi amor.**

A Laura, mi maestra :

**Por su profesionalismo y
dedicación en el admirable
arte de enseñar.**

**A Julio y Cristina por
su apertura e interés.**

A mis suegros, Bertha y Gustavo :

**Por su ayuda desinteresada
y el cariño que me han brindado.**

ÍNDICE

Introducción.....	2
I.- Planeación y Reclutamiento	5
A) Herramientas de la Planeación y su Importancia	6
B) Fuentes y Herramientas del Reclutamiento	10
II.- Selección y Contratación	19
A) Selección de personal	20
B) Contratación de personal	33
III.- Inducción	40
A) Definición e Importancia de la Inducción.....	41
B) Requisitos de la Inducción.....	43
C) Ejecución y Seguimiento de la Inducción.....	45
IV.- Los sistemas como una visión integral para el desarrollo de los recursos humanos..	51
V.- Investigación de Campo	57
Especificación del problema.....	58
Hipótesis.....	60
Método.....	61
Definición de variables.....	62
Sujetos.....	63
Diseño.....	63
Diseño del instrumento.....	63
Procedimiento.....	65
Resultados.....	66
Análisis de resultados.....	78
VI. Sistema propuesto de contratación e inducción.....	98
VII. Conclusiones.....	106
VIII. Bibliografía.....	109
Anexos.....	114

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi trayectoria laboral , que la mayoría del tiempo ha sido el área de recursos humanos de las empresas en que laboré, observé que los pasos de la contratación e inducción no han adquirido la importancia que amerita debido a diversas causas:

En primer lugar el alto costo que involucra en tiempo, materiales y dedicación de otras personas, así como por la dinámica misma de la producción y obtención de resultados inmediatos, tornándose las organizaciones en lugares productores de capital dejando de lado al elemento humano.

En segundo lugar la misma dinámica de las organizaciones de acuerdo al tiempo en que estamos viviendo, sufriendo algunas veces con la exagerada rotación y que viene a deteriorar la planeación de los mismos recursos humanos, ya que los objetivos institucionales deben cubrirse a toda costa .

Ya que se considera al elemento humano como indispensable en cualquier relación de trabajo, a pesar del gran avance tecnológico y a la tendencia a la robotización informal de los trabajos secuenciados u operativos , cabe mencionar que éste a través de la historia ha cambiado .

La parte fundamental de toda organización es el elemento humano, porque de él depende el éxito de la misma. La organización, por su parte, ofrece a las personas un ambiente de seguridad para su crecimiento personal y profesional.

Sin importar la época histórica, ha quedado demostrado que es el elemento humano quien determina los cambios a seguir y no a la inversa.

Hoy en día las organizaciones generalmente manifiestan su preocupación por desarrollar nuevos programas de cultura de trabajo enfocados hacia una mejor relación entre los aspirantes o candidatos potenciales y la propia organización sin importar el nivel a ocupar.

La contratación e inducción de una persona en una organización marca el inicio de una relación interpersonal, así como el comienzo de una nueva etapa para la propia organización. A través de años de estudio, diversos autores han determinado que el cuidado y la atención desde la planeación del recurso humano resulta fundamental para el desarrollo del elemento humano y en consecuencia de la organización.

Del punto anterior se desprende la importancia de transmitir a las personas responsables, la preocupación por mantener un continuo monitoreo de la integración del recurso humano para no perder de vista aspectos necesarios para el mejoramiento tanto de los objetivos personales como de los organizacionales.

En este estudio se investigaron los primeros pasos de ingreso a una institución educativa de nivel superior en México, ubicada en San Luis Potosí. La institución cuenta con más de veinte años y forma parte de un total de veintiséis subsistemas distribuidos en el país.

Una de las necesidades primarias en este momento es la conformación de un departamento formal de recursos humanos, que atienda de una manera global los requerimientos de los departamentos y que constituya un departamento "eje" sobre el cual descansen los derechos y obligaciones de los nuevos y actuales integrantes de la institución.

Una característica que distingue a las instituciones educativas de las demás organizaciones en cuanto al ingreso de su personal docente, es que el elemento humano, además de tener todos los conocimientos de un puesto determinado, debe reunir otras cualidades más sutiles que las evaluadas comúnmente, debido a la importancia que reviste el hecho de contituirse como un modelo a seguir por el alumnado.

Es por estas razones que se elaboró un sistema de contratación e inducción adecuado a las necesidades de la institución, creando así una herramienta de trabajo que funcione como parte de una integración más completa del elemento humano en la institución.

En este estudio se bosqueja el marco teórico que servirá de referencia a la presente investigación, el cual consiste en el primer capítulo, del conocimiento de las herramientas de la planeación y su importancia así como la revisión de las fuentes y herramientas del reclutamiento. En el segundo capítulo se plantea la definición de cada uno de los pasos en el proceso de selección, así como la importancia, algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo y comentarios acerca de la contratación de personal. En el tercer capítulo se habla sobre aspectos fundamentales de la inducción de personal. En el cuarto capítulo se revisaron a los sistemas como una visión integral para el desarrollo de los recursos humanos.

En el quinto capítulo se hace referencia a la investigación de campo, a la especificación del problema, supuestos planteados, la metodología de la investigación, los resultados obtenidos y su análisis.

En el capítulo sexto se propone un sistema de contratación e inducción factible de aplicación a la institución investigada. En el octavo capítulo, se dan las conclusiones y en el último las referencias bibliográficas.

Cabe hacer mención que debido al interés de la institución fue posible esta investigación, ya que Recursos Humanos es un área de muy difícil acceso, debido a la confidencialidad que requiere, por lo que agradezco a los directivos que permitieron la realización de este estudio y el interés, en especial del director del área profesional, para poner en práctica las conclusiones que de este documento emanaron.

CAPITULO I
PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO.

A) HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN Y SU IMPORTANCIA.

Se entiende por planeación el proceso por el cual el ejecutivo compara las necesidades y metas presentes con las futuras y determina las acciones que deberán seguir para alcanzar esas metas .

“Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos” (Dessler, 1991, pág. 125).

Un requerimiento esencial del Administrador es su habilidad para planear . El liderato efectivo en la ejecución de un plan o planes es secundario, la responsabilidad de planeación se extiende a toda función administrativa desde Compras, hasta Ventas y Servicios .

Para Chiavenato (1990, pág. 140) “Aunque no siempre la planeación de recursos humanos es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante”.

La responsabilidad de planeación esta unida a todos los recursos requeridos por la organización , por lo que la planeación de recursos humanos es una responsabilidad importante en todo organismo social, además de que se hace interesante cuando los requerimientos del puesto especifican habilidades y capacidades escasas .

Según Strauss (1985, pág. 343) “ Una definición restringida de la planeación de recursos humanos es : pronosticar, prever el numero de personas que la organización tendrá que contratar, adiestrar o promover en un periodo dado. Como definición mas amplia , la planeación de recursos humanos representa un enfoque de sistemas en el campo de personal, que hace énfasis en las interrelaciones entre diversos programas y políticas de personal . Esto contrasta con el enfoque mas fraccionado que considera la selección, el adiestramiento, la promoción y demás, como funciones separadas, compartimentalizadas. “

Para cualquier entidad productora, ya sea de bienes o servicios, es importante conocer lo que ha estado ocurriendo con los movimientos de personal (ingresos, estancias, renuncias). Es claro que el pasado no vuelve a repetirse en el futuro pero la entidad tendrá una idea de las interrelaciones para prever y pronosticar sus necesidades.

Enfocando a la planeación desde el punto de vista de sistemas, es claro que los especialistas de personal apoyan que la empresa es una entidad orgánica ya que todas sus partes son interdependientes y que no se podría introducir ningún cambio en cualquier lugar sin que esto afecte el total.

“La planeación de recursos humanos es, pues, una concepción integral de los sistemas de personal en la organización,...” (Strauss, op.cit. pág. 372).

La mayoría de las empresas planean con sus finanzas, mercadotecnia, presupuestos, edificaciones, etc., pero según Werther (1987, pág. 46) “ La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras mas. La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. “

Será necesario considerar qué es lo que pasa fuera del ambiente de la organización por lo que podemos apoyarnos en las siguientes:

Fuentes Externas de la Planeación: (Arias Galicia, 1994, pág. 169 y 170)

- 1) **Pronósticos de la economía nacional:** Para la planeación de los recursos humanos de cada institución, es necesario apoyarse en el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo en particular donde se localice. También será indispensable incluir el pronóstico del porcentaje de ocupación, de la población económicamente activa, la composición por edades, etc.
- 2) **Planes educativos a nivel nacional:** Será de igual manera importante saber el presupuesto del gobierno para invertir en los planes educativos y los planes de estudio que se pondrán en vigencia, para estimar qué habilidades tendrán los futuros profesionistas.
- 3) **Planes educativos a nivel institucional:** es necesario que los planes educativos sean acordes con la producción de bienes y servicios del país en que se encuentren por lo que debe existir una interrelación entre los planes educativos y la industria, ya que sin ésta no existirá la correlación del desarrollo del capital humano haciendo obsoleto los estudios que cada elemento curse en su momento.

Y las fuentes que se refieren a la propia organización son:

Fuentes internas:

- 1) **Objetivos de la organización:** Toda organización en el transcurso de su desarrollo debe de tener en cuenta las metas que deben lograrse, éstas serán la base para que nos indiquen los requerimientos futuros de la organización.

- 2) **Pronósticos económicos de la organización:** Deben de fundamentarse en los pronósticos económicos nacionales ya que depende de la oferta o demanda lo que genere sus pronósticos propios. La calidad y los montos de los recursos humanos a emplear que se requerirán para el logro de las metas tendrán que tener una relación muy estrecha con respecto a el volumen de ventas, la penetración en el mercado, etc. Costos e ingresos bien definidos determinarán las remuneraciones futuras del recurso humano.

- 3) **Pronósticos tecnológicos de la organización:** Debido a los avances, no solo en procesos, sino también en maquinaria, es necesario tener una proyección de las necesidades tecnológicas dentro de la planeación para tener una idea de qué conocimientos y experiencias deberán tener los elementos de la organización y los futuros puestos.

Causas de la fuerza de trabajo:

“ La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y licencias. Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador por la acción que debe de emprenderse, teniendo en cuenta, sin embargo, la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado” (Werther, op. cit. pág. 49).

Basándonos en los datos que se aportaron con las fuentes externas e internas de la planeación, podremos establecer un:

- **Pronóstico de los requerimientos:** El cual representa qué conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc., deberán de contar en el futuro los elementos de una institución. Para la facilitación de esta tarea se podrán emplear los llamados “Análisis de puestos”, los presupuestos o proyectos.

- **Pronóstico de la mano de obra:** Para darnos una idea de los recursos humanos que pueden ser detectados alrededor de una organización cuando se necesiten, será necesario recurrir a los pronósticos de la población, la educación y el crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento de la economía del país. De éstos previendo que habrá abundancia de personas que tengan esos recursos cuando sean necesarios sus servicios, entonces la institución no debe preocuparse y por el contrario, deberá de tomar medidas como:

- **Inventario de recursos humanos:** La mayoría de las empresas o instituciones tienen un control en lo que se refiere a la maquinaria con que cuenta o cuánto tiene en bodega, en productos terminados, papelería, dinero, etc. pero también es necesario tener un sistema que organice a los recursos humanos. Cada institución deberá

determinar cuáles son los datos más importantes que se requieren para cubrir sus necesidades.

Deberán de contar con un inventario que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, etc., de cada uno de los elementos de la misma, de tal manera que puedan cubrir los puestos que vayan quedando vacantes y para poder planear los cursos de capacitación.

Comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos:

Cuando comparamos el pronóstico contra el inventario de recursos humanos, tendremos un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización, y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de recursos humanos. Si estas diferencias no son notables, bien. Pero por el contrario, será necesario tomar en cuenta una serie de programas, planes, estrategias y políticas de recursos humanos para, en base a todo lo anterior, determinar el monto económico para estar acorde con los objetivos institucionales.

En el inventario de recursos humanos será importante señalar la determinación de las necesidades del personal para cubrir un puesto, que consisten en:

- Conocimientos técnicos
- Características personales
- Intereses ocupacionales

Conocimientos técnicos: en este apartado se concentran todos aquellos datos para determinar las herramientas teóricas, prácticas de los candidatos como son: evaluación escolar, preparación especial o capacitación y experiencia, entre otras.

Características personales: son el conjunto de atributos tanto aunados como desarrollados, de importancia para el desempeño del puesto. Por ejemplo: Habilidad analítica, agresividad, don de mando, razonamiento, vocabulario, inteligencia, relaciones interpersonales, etc.

Intereses ocupacionales: son las características personales y el tipo de actividad a realizar, que motivan al individuo a la colaboración dentro de cualquier organización.

Esta planeación de recursos humanos es de vital importancia para el establecimiento de las bases a las cuales deberá ajustarse el departamento de personal, estos pronósticos deberán realizarse tomando en cuenta los factores como: tamaño de la industria y giro de la misma.

Iniciar el sistema de contratación e inducción sin una previa planeación de recursos humanos nos conduciría a una administración empírica y posiblemente sin valor alguno.

B) FUENTES Y HERRAMIENTAS DEL RECLUTAMIENTO.

Según Chiavenato (op.cit., pág. 173) "El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".

Toda empresa cuenta con un abastecimiento interior de mano de obra que está en función de sus actividades, de ascensos, traslados y capacitación. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, el mercado exterior de mano de obra sigue siendo su fuente principal de personal.

A grandes rasgos, el proceso de reclutamiento dará inicio con el apoyo de una buena planeación de los recursos humanos o por medio de solicitudes específicas de los diferentes departamentos que integran la organización.

Con esta identificación de la vacante, el reclutador se referirá a la información del análisis del puesto como a los requerimientos que deberá poseer el candidato, solicitando la información adicional al director que haya requisitado al nuevo empleado.

"Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición (y se ha recibido la autorización para hacerlo), el siguiente paso es desarrollar un conjunto de solicitantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento" (Dessler, op.cit., pág. 137).

Es verdad que las múltiples vacantes que existen son difíciles de cubrir, pues no es fácil encontrar personal calificado y capacitado para cubrirlos y para localizar las personas con las características requeridas, por lo que es necesario acudir a las siguientes fuentes de reclutamiento:

Fuentes internas de reclutamiento:

- a) **Inventario de recursos humanos de la institución.**

Antes de hacer una búsqueda en el mercado de trabajo, es necesario que se localice a personal propio de la institución, que por sus conocimientos, habilidades, capacidad y desarrollo puedan observar mayores responsabilidades y esto represente para ellos un crecimiento adecuado y armónico dentro de la institución.

Se deberá hacer conjuntamente con las demás áreas para que paralelamente se obtenga un diagnóstico más amplio y determinar más acertadamente las alternativas internas.

b) **Sugerencias del personal:**

Esta fuente se debe manejar lo más adecuadamente posible, ya que aceptar o recurrir a sugerencias del personal interno de la institución algunas veces representa compromisos entre el solicitante y la institución.

Es necesario hacer una tarjeta clave de personal que por sus relaciones externas puedan, en algún momento establecer contacto entre algunos candidatos interesados y disponibles para ser seleccionados.

c) **Cartera de la institución:**

Cuando en las fuentes anteriores no se vean resultados inmediatos, se podrá recurrir al departamento de recursos humanos corporativo a solicitar de acuerdo al perfil deseado las solicitudes existentes en dicha cartera para que sean trasladadas a cada área de reclutamiento y selección que lo solicita.

d) **Sindicatos:**

Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes, para diversos tipos de puestos, particularmente los puestos operativos.

En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores, en particular a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

Ventajas y desventajas de las fuentes internas.

Ventajas:

- a) Premian la ambición y el empuje de la inspiración.
- b) Nos garantizan un grado de lealtad.
- c) Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada de acuerdo con sus aptitudes.

Desventajas:

- a) Al promover al personal de la institución, queda vacante el puesto del que fue promovido.
- b) Posible desorganización.
- c) Fomentar los errores en contra de la institución.
- d) Impide la obtención de nuevos puntos de vista.

Fuentes Externas de Reclutamiento:

Es determinante la efectividad en cuanto a la utilización de esas fuentes de reclutamiento, la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades de la institución. Esto permitirá escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo y cubrir las vacantes oportunamente.

Cuando se utilizan estas fuentes, representa el incremento del costo del proceso de selección, del cual el manejo de estas fuentes deberá implicar una minimización económica y un mejoramiento de la institución con las fuentes ya establecidas de reclutamiento externo.

Estas fuentes podrán ser manejadas de acuerdo a resultados y situación de cada área y será necesario garantizar su efectividad.

- a) **Anuncios:** Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos, ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos. Los periódicos son utilizados por muchos reclutadores. Para muchas empresas, los anuncios en periódico pueden ser la única fuente cuando buscan llenar puestos vacantes.
- b) **Agencias de empleos:** Puede ser posible que en ocasiones las instituciones aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.
- c) **Instituciones educativas:** La creciente demanda de personal ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades, puesto que son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario.
- d) **Asociaciones profesionales:** Cada día es más frecuente la participación de estas asociaciones que permiten al reclutador obtener información de cualquier posible candidato que reúna las características y el perfil adecuado para cubrir alguna vacante dentro de la institución.

Ventajas y desventajas de las fuentes externas:

Ventajas:

- a) **Pueden reducir costos de entrenamiento.**
- b) **Eliminan la rotación excesiva del personal actual en la empresa.**
- c) **Proporcionan personal no viciado con las prácticas comunes de la empresa y por lo tanto con nuevas ideas que pueden reportar considerable utilidad.**

Desventajas:

- a) **Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con la forma de operar de la empresa.**
- b) **Su costo es más elevado.**
- c) **Limitan la posibilidad de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada).**

HERRAMIENTAS DEL RECLUTAMIENTO

Al considerar el reclutamiento como parte del sistema de contratación e inducción, será necesario que se cuente con herramientas que nos faciliten la etapa de reclutamiento. Desglosando para este estudio las siguientes:

- Requisición de personal,
- Análisis de puestos,
- Descripción de puestos

REQUISICIÓN DE PERSONAL:

Esta herramienta de uso interno, ayuda al mejor funcionamiento del departamento de personal en el área de reclutamiento, para conocer los requerimientos que deben satisfacer los candidatos para ocupar el puesto específicamente.

Cuando se recluta demasiado personal y existe una gran variedad de puestos, se les condensa haciendo resaltar los datos más importantes con el fin de agilizar su reclutamiento, a tales condensaciones se les llama "requisiciones", que es la forma adecuada para solicitar al departamento de personal o al sindicato en su caso, el nuevo trabajador en el tiempo oportuno con especificación del puesto.

"La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimiento de personal" (Chiavenato, op.cit. pág. 181).

A continuación se indica un formato genérico de una requisición de personal. Los datos varían de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Requisición de personal.

Fecha: ___/___/___

No. Folio: _____

Nombre del departamento: _____
Nombre del puesto: _____

Turno: _____	Descripción No. _____	Sueldo: a prueba _____	Mín _____
		contrato _____	Máx _____

Causa de la vacante: Reemplazo	Renuncia _____
	Cambio de puesto _____
	Dejó de prestar sus servicios _____
	Puesto nuevo _____
Si es cambio de puesto, nombre del empleado que se suple: _____	

Si el puesto es temporal o por obra determinada, indique la causa: _____	Horario: _____	Descanso: _____
---	----------------	-----------------

Requerimientos mínimos:	Conocimientos necesarios:	
Edad: _____	Primaria: _____	Profesional: _____
Sexo: _____	Secundaria: _____	Comercial: _____
Edo.civil: _____	Preparatoria: _____	Otros: _____

Si es necesaria experiencia, indique en qué área: _____

Solicitado por: _____	Aprobado por: _____	Vo.Bo. Depto. Personal: _____
-----------------------	---------------------	-------------------------------

ANÁLISIS DE PUESTOS:

Para Dessler, (op. cit. pág. 87) "El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto".

"El Análisis de puestos puede tener diferentes aplicaciones y a continuación se señalan algunas (Arias Galicia, op. cit., pág. 178):

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos (Incluyendo la elaboración de análisis hacia el futuro).
- m) Par efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- o) Como instrumento en auditorías administrativas.
- p) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos".

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

La descripción de puestos es la identificación del mismo y permite conocer en qué consiste; es especialmente útil para seleccionar personal, cambiarlo a otros puestos o ascenderlo, y para que un nuevo trabajador conozca en qué consiste su trabajo.

Una descripción de puestos es el medio formal que existe para informar al Comité de Valuación de Puestos en forma objetiva, concisa y precisa, sobre la naturaleza del puesto, por qué existe, qué se debe hacer y cómo se hacen las cosas.

“Una descripción de puesto es una declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y por qué se hace. Generalmente describe el contenido, el entorno y las condiciones del puesto, así como las de contratación. Hace énfasis en el puesto”. (Robbins, 1996, pág. 379).

Como estas descripciones también se usan para Reclutamiento, Inducción, Desarrollo, Calificación de Méritos y Análisis de Organización, tanto como para Valuación de Puestos, sería totalmente inadecuado contentarse con un listado rutinario de responsabilidades, experiencia requerida, evaluación básica, relaciones, organizaciones, etc.

Las descripciones deben proporcionar a todas las personas que lo leen, el mismo entendimiento del propósito y la naturaleza del puesto, los resultados finales para cumplirlo y los motivos que faciliten o retrasen el logro de los resultados finales. Las descripciones no intentan dar una lista detallada de cada movimiento dado por la persona que ocupa el puesto.

La descripción del puesto debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el ocupante en el puesto?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

Los puntos básicos que generalmente contiene una descripción de puestos, son:

1. Nombre o título del puesto.
2. Descripción de funciones en cuanto a responsabilidad
 - a. Grado de supervisión que ejerce y que recibe.
 - b. Señalamiento de funciones.

Ejemplo de cuestionario - descripción de puesto:

1.	Nombre del puesto:	_____
2.	Sueldo _____	Empresa _____
3.	Horario _____	_____
	mañana	tarde

4. Explique cuál es el objetivo para el que fue creado el puesto; mencione qué se espera conseguir a través de sus funciones y para qué se persigue dicho objetivo.

5. Para conseguir el logro del objetivo mencionado anteriormente, se establecen varios objetivos parciales o a corto plazo que deben perseguirse constantemente; mencionar cuáles son.

6. Mencione cuáles son las funciones (o actividades) principales que se desempeñan en el puesto, explicando qué se hace, cómo y para qué, denotando la acción que se toma en cada una de ellas (supervisión, ejecución, coordinación, ayuda, asesoría, etc.).

7. Mencione los conocimientos que considere necesarios en el puesto, para desempeñar eficientemente las funciones asignadas. No manifestarlos en función de carreras profesionales, sino conocimientos específicos.

Ejemplos: (Electricidad, vapor, mecánica, procesos químicos, procesos textiles, etc.)
Clasificar estos conocimientos en tres grados de intensidad: profundos, generales o básicos.

8. ¿Qué puestos le reportan? Mencionar únicamente los títulos de los puestos subordinados inmediatos.

9. ¿A qué puesto le reporta y qué otros puestos reporta su jefe?

10. ¿Con qué otros departamentos de la empresa se tiene comunicación regular? (Mencionar los títulos de los departamentos y el centro de trabajo cuando no sean de la propia planta).

11. ¿Qué relaciones se tienen fuera de la empresa, con quiénes y para qué?

Fecha _____
Analista _____

CAPÍTULO II.
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

A) SELECCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de selección lleva consigo la necesidad de conocer tanto las diferencias individuales en las personas como las exigencias del trabajo en cuestión , con el objeto de poder aprovechar en un mejor grado el talento y capacidades de las personas, buscando la adaptación del hombre al trabajo.

“Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, op.cit. pág. 201).

En épocas pasadas la selección de personal se daba intuitivamente, ya que se basaba en observaciones y datos subjetivos, inclusive en la actualidad algunas organizaciones lo realizan así, este tipo de selección es mala ya que no se aprecian determinados factores humanos como habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, etc.

A partir de los principios de este siglo se puede decir que se da un tipo de selección de personal técnico en donde si se pueden observar los factores humanos y cuyo objetivo es el proceso de selección sobre un numero razonable de alternativas que permitan contratar al candidato que reúnan las características mas apropiadas que aseguren la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve , para contribuir de esta manera , al cumplimiento de los objetivos de la organización donde se contrate.

Los individuos responsables de tomar la determinación sobre la selección, deben de poseer una información adecuada para fundamentar tal determinación .

Es esencial la información acerca de los puestos que deban de llenarse , la proporción entre las vacantes y el numero de solicitantes , y toda la información posible sobre los mismos solicitantes, puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tiene la responsabilidad de buscar mayores informes de cualesquiera de las fuentes que estén disponibles .

El proceso de selección tiene como objetivo específico el elegir al individuo en base a pruebas selectivas que forman parte de sus características generales para el mayor aprovechamiento de sus capacidades y talentos de los seleccionados cubriendo el puesto nuevo o vacante en la empresa.

Según Werther (op. cit. pág. 107) “ el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales . La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas , las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión , y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada”.

Al considerar la selección de candidatos externos podrían aplicarse los siguientes pasos en el proceso de selección:

- a) Recepción de una solicitud de empleo.
- b) Entrevista inicial o previa.
- c) Evaluación técnica.
- d) Evaluación psicológica.
- e) Entrevista profunda o de fondo.
- f) Examen médico.
- g) Investigación socio-económica-laboral.
- h) Decisión de contratación.

1. SOLICITUD DE EMPLEO.

“Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar y, para la mayoría de las organizaciones, la forma de solicitud es el primer paso en el proceso de selección. (Algunas compañías exigen primero una breve entrevista de preselección). La forma de solicitud es un buen medio para obtener rápidamente datos históricos verificables y por lo tanto bastante precisos del candidato, por lo general incluye información sobre elementos como educación, historial de trabajo y pasatiempos” (Dessler, op. cit. pág. 161).

En primer término, la forma de solicitud de empleo debe ser diseñada en cada empresa de acuerdo con sus necesidades, ya que si se utilizan las que comúnmente existen, pueden resultar innecesarias un sinnúmero de preguntas que, lejos de ser útiles, pueden cansar al solicitante.

El llenado de la solicitud de empleo deber ser realizado, en todos los casos, por el propio solicitante, en forma manuscrita y precisamente al momento de solicitarlo.

La solicitud viene a ser una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de abastecimiento.

En ella se solicita al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerla en una forma concreta.

Es el instrumento más utilizado en la selección y tiene dos propósitos:

- a) Como inventario biográfico del solicitante, y
- b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

Varía la forma y el contenido, en función del tamaño y tipo de empresa.

En general, todas las formas de solicitud tratan de obtener información básicamente sobre los siguientes aspectos:

- a) Datos personales.
- b) Datos familiares.
- c) Estudios realizados.
- d) Educación o capacitación complementaria.
- e) Idiomas.
- f) Conocimientos de maquinaria y herramienta.
- g) Conocimientos de oficina.
- h) Trabajos anteriores.
- i) Asociaciones o clubes a que pertenece.
- j) Pasatiempos.
- k) Referencias.
- l) Firma del solicitante.

Mediante esta información, el entrevistador podrá dirigir su entrevista.

El lugar que se asigne para el llenado de esta solicitud deberá ser en un lugar tranquilo, confortable y lo más privado posible, con el fin de evitar una mala imagen de la empresa y aumentar la disposición que para la entrevista inicial pudiera tener el candidato.

2. ENTREVISTA INICIAL O PREVIA.

Es de hecho el primer contacto personal que se tiene con el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma sin exageraciones. La entrevista es una de las técnicas más usadas dentro de la selección de personal, siendo ésta una forma de recabar información para tomar decisiones respecto a la contratación.

Por tanto, no se considera como un proceso rígido y mecánico, sino como un instrumento controlado y una verdadera técnica de investigación. Esta entrevista es de carácter superficial, sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidades de transporte, impedimentos físicos o mentales perceptibles a simple vista, que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar.
- c) Aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo, escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación de anteriores empleos.
- d) Especificar al candidato las condiciones generales y naturales de trabajo.

Es importante que una vez realizada esta entrevista se elabore una hoja de entrevista inicial que permita describir al candidato. Por ejemplo:

Primera impresión:

1. Apariencia personal:

- Sin indicio de cuidado en vestido y persona _____
- Limpio y de buena apariencia _____
- Muy cuidadoso de su aspecto _____

2. Características físicas:

- Sujeto a achaques menores, no definidos _____
- Parece en buena condición física _____
- Parece en excelente condición física _____

3.

Voz:

- Difícil de oír, habla confusamente
- Agradable, de buen tono
- Muy clara, fácil de entender

4.

Postura:

- Denota incomodidad
- Correcta, natural
- Muy natural, cómoda

5.

Habilidad para expresarse:

- Habla con dificultad, trabajosamente
- Se expresa bien, claramente
- Muy buena expresión, fácil

6.

Confianza en sí mismo:

- No muy firme y decidido
- Demuestra firmeza y decisión
- Muy seguro de sí mismo, autosuficiente

7.

Educación:

- Modales mediocres
- Buenos modales
- Refinado

8.

Inteligencia:

- Poco inteligente
- Inteligencia común
- Demuestra brillantez

9.

Ambición:

- Poco ambicioso
- Ambicioso
- Muy ambicioso

10.

Personalidad aparente:

- Común
- Agradable
- Muy agradable

11.

Experiencia:

- Sin experiencia
- Poca experiencia
- Experiencia requerida

12. **Aceptación:**

- No aceptable
- De posible aceptación
- Aceptable



3. EVALUACIÓN TÉCNICA:

“La realización de las pruebas de trabajo, la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige” (Arias Galicia, op.cit. pág. 271).

“En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas” (Werther, op. cit. pág. 123).

4. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA:

Existe gran diversidad de pruebas a disposición del experto, aunque cada prueba tiene aplicación en determinadas áreas y su utilidad es limitada. Las directrices de suministrado y aplicación se registran en el manual de cada prueba y debe consultarse antes de emplearla. El manual también señala la información referente a la confiabilidad y validez de cada prueba. Sin embargo, es importante que el departamento de recursos humanos lleve a cabo la verificación de las pruebas y sus propios estudios, para asegurarse de que la prueba que elige es válida para la organización.

“El test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de “cuánto”, o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato” (Chiavenato, op. cit. pág. 229).

Existen cinco tipos diferentes de pruebas, las cuales pueden satisfacer la calificación de los rasgos:

a) **Pruebas de Inteligencia:**

Estas pruebas miden la capacidad general de las personas, o su coeficiente intelectual.

b) **Pruebas de Habilidades:**

Estas nos indican las áreas donde puede destacar una persona, indicándonos la mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor.

c) **Pruebas de Aptitudes:**

Indican las áreas donde la persona ha tenido alguna preparación escolar o capacitación.

d) **Pruebas de Intereses:**

Estas pruebas nos van a mostrar la actitud o sentimiento del sujeto, enfocados hacia determinadas áreas. Por ejemplo: el personal técnico se inclinará hacia la mecánica, dibujo, soldadura y electricidad. El personal de oficina se inclinará hacia los aspectos humanitarios, matemáticos, físicos, literarios, etc.

e) **Pruebas de Rasgos de Comportamiento:**

Miden los rasgos específicos de las personas y como resultado del conjunto de estos rasgos se determina el perfil del comportamiento.

5. ENTREVISTA PROFUNDA O DE FONDO:

“Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al candidato y para formular preguntas de una manera que no es posible con las pruebas. Son una oportunidad para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y sirven también para evaluar aspectos subjetivos de la persona: expresiones faciales, apariencia, nerviosismo y otros. En otras palabras, las entrevistas pueden ser un recurso de selección muy potente” (Dessler, op. cit. pág. 229).

Complementando, Werhter (op.cit. pág.214) dice que “consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante”.

Como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer más a fondo al candidato, así como aspectos de su personalidad sobre:

- Familia
- Trabajos anteriores
- Carácter
- Motivación
- Intereses
- Cultura

Por lo general se acostumbra hacer después de que fueron aplicadas las pruebas psicológicas o de aptitudes. Para llevarla a cabo, se deben de analizar previamente los resultados de cada una de las fases anteriores del proceso.

Esta entrevista es sumamente importante y a la vez puede ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada, y por norma debe ser realizada pro entrevistadores bien entrenados para ello.

Usualmente es un tipo de entrevista no dirigida y en ocasiones puede ser dirigida en la que el entrevistador encausa el diálogo pero también dejando en libertad al entrevistado para que hable sobre los aspectos que desee.

Esta entrevista requiere de una persona que tenga conocimientos y habilidades en todos los principios de relaciones humanas, comprensión necesaria hacia los sentimientos de otras personas y ser capaz de captar el significado de sus reacciones.

6. EXAMEN MÉDICO:

“Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud” (Werther, op.cit., pág. 122)

El examen médico es un paso más en el proceso selectivo. Es, en sí, una valiosa fuente de información para la empresa, y por su importancia resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

A través del diagnóstico médico se puede percatar si el candidato sufría ya enfermedad profesional, o si hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene una enfermedad infecciosa o si sufre de algún impedimento físico, no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de su trabajo.

Pero no sobra señalar que el examen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección porque para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resultará generoso para algunas empresas, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, a ser contratado.

Por último, la selección de personal es de gran trascendencia social ya que es el eslabón para el inicio de la actividad profesional de una persona y una mala selección se traduce en una carga para la empresa y por lo tanto en una mala inversión. Ahora bien, lo fundamental para que cualquiera de estas técnicas de selección ofrezcan todas sus ventajas, es el que sean verdaderos expertos los encargados de su implantación y aplicación.

“El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y la cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país” (Arias Galicia, op.cit., pág. 271).

7. ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO:

Es fundamental que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que lo realice, actúe siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que del reporte que nos entreguen dependerá la contratación del candidato y en la mayoría de los casos el grado de confianza que se le vaya a depositar.

En la actualidad se puede hacer este estudio por medio de:

- Cartas de recomendación de trabajos anteriores.
- Agencia de investigación
- Referencias por teléfono
- Referencias por carta
- Comprobación de referencias mediante visita personal.

De las formas antes mencionadas, la última es la más efectiva y más recomendable y basados en los datos obtenidos en la solicitud de empleo y sobre todo en la entrevista que hayamos tenido con el candidato, será necesario delimitar las áreas o zonas de mayor análisis de investigación.

“Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato no pueden ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos” (Werther, op.cit. pág. 121).

ESTRUCTURA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN SOCIO-ECONÓMICA:

1. Conocer a cada uno de los miembros que integran la familia.
2. Situación económica y organización de la misma.
3. Antecedentes escolares del candidato.
4. Antecedentes laborales del candidato.
5. Periodos de inactividad laboral - motivo.
6. Relaciones interfamiliares.
7. Condiciones y ubicación de la vivienda.
 - a) Tiempo de habitarla
 - b) Zona de ubicación
 - c) Ambiente de la zona
 - d) Estado del inmueble
 - e) Salubridad

- f) Confort
 - g) Facilidades de comunicación y traslado
8. Antecedentes de vivienda para conocer el progreso obtenido.
 9. Estado de salud del candidato.
 10. Propiedades y ahorros.
 11. Relación con los parientes cercanos.
 12. Clubes, asociaciones, sindicato y partidos a que pertenezca.

De todas las áreas a investigar dentro del estudio socio-económico, destaca una ya que será la que proporcione el entorno laboral, siendo en muchos casos éste el que origine el interés por contratar al candidato.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN LABORAL.

1. Dirigirse a la persona indicada para proporcionar la información.
2. Puesto que desempeña el solicitante.
3. Fecha de ingreso.
4. Ascensos o promociones que tuvo.
5. Fecha de salida.
6. Causas de separación.
7. Estado de salud.
8. En caso de eventuales, por qué no obtuvo la planta.
9. Sueldo inicial y final.
10. Actitud de cooperación.
11. Estuvo afianzado.
12. Eficiencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad.
13. Relaciones con jefes, subordinados, compañeros.
14. Perteneció al sindicato y comportamiento.

En caso de ser satisfactoria la información verificada, se podrá seguir adelante.

Según Arias Galicia (op.cit. pág. 273) , "La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo,
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores,
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

B) CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Según Hernández y cols. (op.cit., pág. 51) “ Si bien todos los pasos en el proceso de selección son importantes , el mas critico es la decisión de aceptar o rechazar a los solicitantes .

Debido al costo de poner a empleados nuevos en la nomina y al corto periodo de prueba que hay en muchas industrias , es esencial que la decisión final sea lo mas sólida posible . “

Una vez agotadas las diversas fases de selección de personal se procede a realizar la contratación del candidato, seleccionado, no olvidando que en la ley laboral se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

La falta de contrato suscrito es sumamente riesgosa, no solo para el trabajador, sino mas todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

“El contrato psicológico define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema. Los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad pero a su vez demandan algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, tratamiento como seres humanos, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus expectativas” (Davis, op.cit. pág. 54).

También constituye una necesidad de carácter administrativo , tanto para el trabajador como para la organización.

Según Arias Galicia (op. cit. pág. 277)

“ Para el trabajador
Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares , lugar , tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo : salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo .

Para la organización

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmando por el trabajador en algunos conflictos laborales . “

La contratación tiene como objetivo formalizar , con apego a la ley , la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes , tanto del trabajador como de la empresa , para lo cual se recomienda tener siempre presentes las disposiciones emanadas de la legislación laboral

“Art. 20: Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Art. 24: Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Art. 25: El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra de tiempo determinado o tiempo indeterminado.

- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Art. 26: La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

Art. 27: Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Art. 31: Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

Duración de las relaciones de trabajo:

Art. 35: Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Art. 36: El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Art. 37: El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta ley.

Art. 39: Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia de trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia”.

OBJETIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO.

Una cuestión básica de política en la contratación es el posible conflicto entre los objetivos a corto y a largo plazo, de la contratación. Si se espera que los trabajadores encuentren carrera en la firma, y si esas carreras deben incluir promociones, la contratación se hará complicada. Los candidatos deberán tener potencialidades para la promoción, así como empleabilidad inmediata.

ANTIGÜEDAD.

Como la cuestión de antigüedad ha ganado aceptación como base para el despido, el nuevo llamamiento a la promoción, la política de la contratación debería haberse modificado para reconocer las implicaciones de esta práctica. La antigüedad tiende a substituir los planes a largo plazo por las consideraciones a corto plazo, al formar el personal. Aún cuando las provisiones para la antigüedad varían, significan en general que aquellos que han prestado sus servicios por más tiempo tienen la primera oportunidad para los ascensos, y son los últimos en ser despedidos en los periodos de reducción de empleo. Hasta cierto punto, la contratación es para "buenas", mucho más que antes, cuando la antigüedad no se había generalizado. La política de contratación debe tener muy presente este cambio.

POLÍTICA DE SALARIOS ANUALES GARANTIZADOS.

Actualmente, algunas empresas han establecido planes de salarios anuales garantizados. Al respecto, algunos sindicatos han insistido en que esas garantías deben establecerse ampliamente por convenios colectivos. En general, esos planes aseguran a los empleados o a aquellos que por la longitud de sus servicios califican para la inclusión, que recibirán paga semanal regular durante todo el año, a pesar de las fluctuaciones en las demandas del producto. Esas provisiones han sido a la vez implicaciones cuantitativas y cualitativas para la política de contratación. Pueden sugerir que se empleen menos empleados nuevos y que se reduzca la fuerza laboral manteniéndola a un nivel que sea adecuado para periodos de producción reducida. Los necesarios aumentos en producción pueden obtenerse con trabajos extras. O bien los periodos de intensa actividad pueden llenarse con la cuidadosa contratación de personas para un tiempo limitado en tal forma que no resulten elegibles para la garantía del pago de salarios.

Posiblemente la política note también la necesidad de contratar empleados versátiles que pueden ser cambiados de uno a otro trabajo. En muchos planes de salarios anuales garantizados, esas transferencias son de mucha importancia. En esos casos, la contratación debe observar los requisitos para diversos trabajos y prestar especial atención a la evidencia de adaptabilidad personal.

EMPLEO DE LISIADOS O IMPEDIDOS.

La política de contratación debe reconocer la obligación de personas lisiadas que estén calificadas para diversos trabajos. La política pública es muy clara al indicar el objetivo social de suministrar empleo adecuado para los lisiados. Los programas federales y estatales de rehabilitación y continuo trabajo de los comités nacionales y estatales son indicativos de la política pública a este respecto. Mediante "la contratación y la colocación selectivas" pueden salvarse los obstáculos de los impedimentos. Si las personas lisiadas son colocadas debidamente, la significación de sus impedimentos puede reducirse y aún eliminarse. La política debe ser positiva, buscando las mejores asignaciones de trabajo y posiblemente logrando así aplicar los talentos sobresalientes del individuo.

REGLAS DE PRÁCTICA DE EMPLEO JUSTO.

La política de contratación puede modificarse, en algunas firmas o agencias, mediante la legislación de prácticas sobre el empleo justo, dictadas por diversos estados y ciudades. Esa legislación prohíbe la discriminación basada en raza, color, religión o nacionalidad.

El alcance de esa legislación varía de manera que los contratadores deben estar al día acerca de los recientes desenvolvimientos y sucesos.

LAS MUJERES EN LA FUERZA DE TRABAJO.

La política de contratación debe enfrentarse con el hecho de que las mujeres deben aceptarse en un gran número y variedad de trabajo. La discriminación contra las mujeres en el empleo es socialmente objetable porque al igual que otros tipos de discriminación, termina en desempleo, bajo-utilización y desperdicio.

En periodo de escasez de energía humana, la contratación se vuelve siempre al almacenamiento o reserva de trabajadores potenciales representados por mujeres. Conforme aumentan las filas de mujeres laborantes, también aumentan las disponibilidades de puestos de supervisoras para las mujeres. Por lo mismo, se les debe dar un sitio prominente entre las fuentes prometedoras.

LOS TRABAJADORES EN EDAD AVANZADA.

Las políticas de contratación deben también estar preparadas para encontrar número creciente de empleados entre los grupos más viejos de trabajo, con miras al futuro. La población de la nación y su fuerza trabajadora incluyen proporciones siempre crecientes en los grupos de "más edad".

Cada paso que amplía las posibilidades de vida y pospone la muerte, tiende a aumentar las proporciones en los grupos de más edad.

Como podrá observarse, el número de ciudadanos de edad en el futuro será tan grande, que mantenerlos ociosos sería bien difícil. Muchos de ellos están capacitados y deseosos de trabajar. Por otra parte, las políticas adoptadas en épocas de depresión y excedentes de trabajo buscan el sacar a estos viejos empleados del mercado activo de trabajo.

PERIODO DE PRUEBA.

¿Es lícito o posible celebrar un contrato por tiempo indefinido con un período de prueba?

La Ley Federal del Trabajo no regula los contratos individuales a prueba. La Suprema Corte de Justicia de la Nación ha fijado el criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, particularmente los de 28 y 30 días, carecen de relevancia jurídica, en virtud de que muchos patrones, resguardándose en dichos contratos, pretendían burlar las disposiciones de la ley de la materia y así se daban casos de que trabajadores con más de diez años de antigüedad, en ciertas empresas estaban todavía sujetos a un contrato de prueba, o de 28 días.

Se estima correcta la interpretación del más alto tribunal, y se condenan los abusos de los patrones que pretendan escudarse en dichos contratos. En todas las empresas se necesitan operarios cada vez más calificados. En dichos casos, sí es factible celebrar un contrato por tiempo indefinido y establecer un periodo de prueba razonable, durante el cual el trabajador debe demostrar que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado.

En los supuestos anteriores, el periodo de prueba tiene que ajustarse estrictamente a la realidad y a las necesidades del puesto, pues sería impropio fijar un periodo de prueba de más de 30 días a un trabajador no calificado. Además, durante el periodo de prueba hay que hacer las aseveraciones necesarias que permitan calificar al trabajador.

INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR.

Es muy recomendable que antes de que el candidato comience a laborar, ya se tenga en el archivo de personal su expediente debidamente integrado y requisitado, ya que, posteriormente, será difícil que el trabajador esté tan dispuesto como al principio, es decir, cuando aún está en calidad de aspirante al puesto.

Los documentos que comúnmente integran el expediente son:

- Solicitud de empleo o curriculum vitae.
- Fotografías recientes.
- Copia del acta de nacimiento (cuando es el primer empleo).
- Resultado de pruebas psicológicas y de aptitudes.
- Resultado de la investigación socio-económica-laboral.
- Reporte del examen médico.
- Copias fotostáticas de comprobantes escolares.
- Copias fotostáticas de credencial de afiliación al IMSS o ISSSTE, de la credencial del Registro Federal de Causantes, de la licencia automovilística y licencia sanitaria, según el caso.
- Tarjeta de filiación dactilográfica (no muy usual, pero recomendable, según el caso).
- Certificado de antecedentes penales.
- Aviso de autorización de ingreso, con las firmas de conformidad correspondientes.
- Reglamento interior de trabajo, firmado en cada una de las hojas.
- Contrato individual de trabajo.
- Aviso de alta en el IMSS.
- Hoja de inscripción ante el Registro Federal de Causantes (primer empleo).

CAPÍTULO III.
INDUCCIÓN.

A) DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN.

La importancia de la inducción en la organización, radica en ubicar al nuevo elemento humano en su puesto, ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente, ya que de ésto dependerá su buena disposición hacia el desempeño de sus funciones, puesto que las primeras impresiones darán una imagen definitiva al individuo, lo cual lo impulsará a seguir adelante o será necesario reubicarlo o de lo contrario inconscientemente se afectará su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Si la imagen ha sido positiva, la reacción del trabajador hacia la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.

Si al contrario, la imagen fue negativa, aunque siga perteneciendo o colaborando en la empresa, se concretará a desempeñar sus tareas encomendadas de una manera rutinaria, sin ningún interés, su actitud será negativa y su productividad lenta, defectuosa y casi nula y puede causar verdaderos desajustes que a la larga pueden perjudicar a toda la organización.

En algunos casos no se trata solamente de proporcionar inducción al nuevo empleado, sino que los supervisores y los empleados ya contratados pueden también necesitar orientación sobre determinadas situaciones. La introducción de los grupos minoritarios dentro de una compañía o la fusión de compañías por ejemplo puede hacer conveniente discutir los cambios propuestos con los empleados actuales y hacer las asignaciones de los nuevos empleados sobre una base que facilite la aceptación del cambio por parte de los empleados actuales. Todos los empleados necesitan ser orientados de tiempo en tiempo.

El término inducción es poco conocido en nuestro medio organizacional, en algunas empresas le dan diferentes denominaciones como son: orientación, instrucción, integración, entre otras.

Algunos conceptos de Inducción:

Según el diccionario de la Real Academia Española, Inducción viene de los vocablos latinos (inducto - Onis) acción y efecto de inducir que significa: convencer, persuadir, mover a uno, incitar.

“Los objetivos principales de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todo empleado nuevo siente al llegar a su trabajo; familiarizar a los nuevos empleados con su trabajo, la unidad de trabajo y la organización como un todo; y facilitar la transición del exterior al interior. La orientación al trabajo amplía la información que el empleado recibió durante las etapas de reclutamiento y selección” (Robbins, op. cit. pág. 389)

“A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, preferencias y tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Finalmente, el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de: satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización “(Werther, op.cit. pág. 135).

Independientemente del término con que se defina, es necesario hacer notar que el término de inducción abarca el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de recursos humanos con el objeto de guiar, orientar e integrar a los trabajadores al ambiente de la organización.

Ventajas de un Programa de Inducción:

Al proporcionarle toda la información de lo que será su nuevo ambiente, se acelerará la integración del individuo, en el menor tiempo, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Dado que una organización debe ser dinámica, con objeto de satisfacer las condiciones cambiantes que afectan sus operaciones, las políticas y los procedimientos organizacionales y la estructura y el contenido de los puestos deberán cambiar también. De lo anterior se deduce que el Programa de Inducción también debe ser dinámico, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización y éstos estén actualizados en los cambios que se suceden.

La mayoría de los empleados cumplirán con las reglas si comprenden el significado de ellas. Proporcionándole una explicación sobre la importancia y el significado de las reglas de la organización, el empleado no se opondrá, ni se resistirá a cumplirlas.

El programa de inducción de toda aquella información necesaria para conocimiento del nuevo empleado, como a la vez de toda la información necesaria para los empleados de la organización en situación de cambio y/o actualización de todo aquello que ocurre en la empresa.

B) REQUISITOS DE LA INDUCCIÓN.

El departamento de recursos humanos generalmente es responsable de coordinar las actividades de inducción de la organización y de proporcionar la información relacionada con las condiciones de empleo, los salarios y prestaciones.

También es responsable de organizar y conducir las clases de inducción y la preparación de manuales, películas y materiales similares ya que se considera a éste como el primer contacto que tiene el empleado con la organización.

No obstante, el Departamento de Recursos Humanos se encuentra con ciertas limitaciones en su capacidad para inducir principiantes, porque se trata de una organización marginal con la que el empleado tendrá tan solo un contacto periódico una vez incorporado y por lo tanto no constituye un elemento significativo de su ambiente social cotidiano. El grupo al que debe ajustarse en definitiva es al de su equipo de trabajo y en él ha de integrarse realmente.

Por eso, por más cuidadosamente que le preparen en el Departamento de Recursos Humanos, y por más que intenten hacerle sentirse bien recibido, puede encontrarse en un mundo poco cordial, si los otros trabajadores le acogen con frialdad. pero si los trabajadores y los jefes son amables e intentan hacerle sentirse bien, si le asisten en sus dificultades desde el momento en que se incorpora a su puesto, se le hará sentir como en su casa.

Por lo tanto, en primer lugar, el responsable de la inducción es el Departamento de Recursos Humanos y, en segundo lugar, los jefes inmediatos y los compañeros de trabajo.

En muchas ocasiones el principal problema consiste en la actualización constante de los datos. Es muy frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc.

Los datos anteriores pueden modificarse y aumentarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

“En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud de empleo y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. (Arias Galicia, op.cit. pág. 287).

Disposiciones legales.

Existen procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes en vigor que tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones obrero patronales vistas desde un aspecto administrativo. Ya que la ley presupone la existencia del contrato de trabajo y de un reglamento interior.

Así vemos que con la obligatoriedad de la existencia de dichos documentos, se ayudará en una forma implícita a la integración de los trabajadores o la organización, porque a través de sus documentos, que en los programas de inducción son considerados ayudas técnicas, le proporcionarán cierta certeza respecto a sus derechos y obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de prestación del servicio.

Las contraprestaciones que reciben por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc., así como su estabilidad relativa en el empleo, todas ellas facilitarán en cierto grado la integración del trabajador a la empresa.

Pero hay que hacer hincapié en que este tipo de información es muy relativa en cuanto a su contenido y si a ésto le agregamos que el contrato de trabajo fuera verbal o que el trabajador no supiera leer, en este caso la ayuda técnica no cumplirá con su cometido.

Además, desde los puntos de vista sociológicos y psicológicos consideramos que la existencia de un contrato de trabajo, así como la entrega de un reglamento interior, a pesar de ser ayudas técnicas no ayudaría lo suficiente para la integración del personal desde dicho punto de vista, por lo que deben ser complementadas por una orientación o instrucciones precisas que ayudan a lograr una integración plena.

Los empresarios deben de estar conscientes de los beneficios que aporta la adaptación y aplicación de un buen programa de inducción y que aunque no existen leyes o normas que obliguen al uso, éste debe realizarse por conveniencia propia.

C) EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN .

La inducción adecuada del nuevo empleado puede perder su valor si no se practica algún reconocimiento de su progreso. Sin esta clase de revisión no habrá manera de descubrir fallas en las técnicas de inducción, o en los programas de entrenamiento, sino hasta que se hayan producido daños considerables. Por lo más favorablemente que le haya impresionado al nuevo empleado su inducción, es imposible que no sufra algún menoscabo su moral si se le abandona cuando aún no ha cobrado la completa seguridad en todos sus aspectos de trabajo.

Las entrevistas de revisión posterior con los nuevos empleados durante y al término formal de la inducción siguen siendo indispensables, dan oportunidad para contestar preguntas no aclaradas y a la vez evaluar la manera en que se está ajustando el empleado al trabajo, estimar la corrección de su colocación y establecer la eficacia del procedimiento de la inducción.

La entrevista de revisión posterior por parte del departamento de Recursos Humanos trata de establecer, mediante el número mayor de vías que le es posible, el grado en que ha llegado a absorber la organización al empleado. Utiliza métodos directos hasta cierto punto, mediante preguntas francas y directas.

Abarca los problemas de alojamiento, transportación y la necesidad de uniformes en especial. revisa la información que le parece ser interesante, aunque no indispensable. Trata de definir su actitud ante su trabajo en particular y estimula sugerencias e ideas de cómo mejorarlo. Para evitar el traslado obvio, es necesario que la revisión posterior del supervisor se coordine con la del departamento de Recursos Humanos. A la vez, problemas especiales que surgen en una entrevista o en la otra, deberán turnarse a la persona encargada si es que el entrevistador que los nota no pueda resolverlos. En términos generales la entrevista de revisión posterior del jefe inmediato está más orientada hacia el trabajo que la entrevista del departamento de Recursos Humanos.

Algunas veces dudan los jefes inmediatos ante la necesidad de solicitar el cese de los empleados nuevos, ya sea porque no cuentan con pruebas concluyentes de la incapacidad laboral o porque no quiere clasificarse como "tiranos". También, y en vista de sus muchas responsabilidades, los jefes inmediatos no cuentan con el tiempo que se requiere para reconocer cuidadosamente el progreso de sus empleados nuevos. Por lo tanto, es tarea del jefe de personal recordarle a cada jefe inmediato cuándo se cumple el plazo de la necesidad de presentar un informe sobre cada nuevo empleado. Un cuestionario bien preparado consigue que los informes sean completos y uniformes, y ayuda a reducir el número de casos en los que el incumplimiento del trabajo pasa desapercibido.

LO QUE DEBE BUSCAR UNA EMPRESA AL IMPLANTAR SU PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

1. **Ahorrarle tiempo y trabajo al empleado y a la compañía puesto que si no está bien informado, constantemente estará molestando a su jefe inmediato y a sus compañeros, con preguntas.**
2. **Reducir la rotación, puesto que los estudios de la rotación demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses del empleo.**
3. **Informar de las políticas, los reglamentos, los beneficios, etc., de su compañía.**
4. **Crear una actitud favorable hacia la compañía.**
5. **Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.**
6. **Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la compañía.**

Es necesario hacer hincapié en que la inducción bien llevada de un organismo nuevo, trae como consecuencia la estabilidad del personal, ya que este ve la oportunidad de realizar sus objetivos al dar todo su potencial en la empresa que lo ha introducido.

La inducción es parte vital de una cadena que toda empresa debiera llevar a cabo, ya que en ella está el personal que ingresa y se da una idea o panorama general de la organización a la que ha tomado parte, y este personal conoce el giro de la misma, el crecimiento de ésta, sus instalaciones, las prestaciones que le pueden ser otorgadas, al personal ejecutivo que puede acudir en caso de existir alguna duda o problema, etc.

Con ésto se evitan así, costos de diferentes conceptos como: la duplicidad de funciones, fugas de autoridad, tiempos y movimientos y fundamentalmente, la rotación de personal, desarrollando la inducción de manera tal, que no quedará duda de los tópicos que existen dentro de la organización a lo cual la integración sería de óptimos resultados.

Además, una persona mal inducida trae consigo una perturbación sin trascendencia aparente, pero que en el fondo perjudican la marcha del conjunto en el tiempo que dure su inadaptación. Como ya se ha dicho, el problema del individuo consiste en que son vitales para su desarrollo las primeras impresiones (para su futura actividad en una proporción mayor de lo que él mismo o los demás pueden imaginar), por lo cual es conveniente cuidar todos los detalles y formalidades que han de serle necesarias para ejecutar su trabajo dentro de la máxima normalidad, ésto es, que se sienta como un elemento más en la organización.

Es necesario pues, establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, que contenga como mínimo los siguientes puntos: (Fernández Arena, op. cit. pág. 288)

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

2. Información y explicación amplia sobre el manual de bienvenida, que debe contener los siguientes apartados:

a) Historia de la Organización:

Se cubrirán de una manera general todos los aspectos de la misma, tales como: fundación, razón social, diferentes denominaciones, objetivo para lo cual fue creada, crecimiento, producto y/o servicios que realiza, funciones que haya experimentado, filiales, capacidad dentro del mercado, número de trabajadores y empleados que laboran en la organización.

b) Sus Objetivos:

Este tópico debe contener aspectos de mucha relevancia, ya que éstos han hecho posible que la institución tenga la imagen que posee, por lo cual deben ser transmitidos al nuevo personal para hacerlo sentirse como un eslabón importante para el cumplimiento de los mismos y que vean la oportunidad de lograr sus propios objetivos. Esto es subordinar el interés particular al general.

c) Horario, Días de Pago:

En este punto se trata de comunicar al personal de nuevo ingreso el horario de trabajo, refiriéndose al horario de entrada, salida, rotación de turnos en su caso, así también como los días y lugar de pago, junto con una breve explicación de sus percepciones y descuentos. Todo esto con el fin de que el trabajador tenga conocimiento de premios e incentivos, comisiones, tiempo extra, gratificaciones, etc.

d) Artículos que produce o servicios que presta:

Mostrar toda la gama de productos que produce la organización o de servicios en su caso, en sí el giro de la empresa. Para que el trabajador tenga conocimiento de los mismos.

e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión:

El personal que se integrará conocerá su tramo de control y a quién debe reportar sus actividades. Es necesario un organigrama para evitar fugas de autoridad y responsabilidad.

f) Políticas de personal:

En este punto se debe comunicar al nuevo empleado o trabajador las bases para lograr buenas relaciones en su trabajo y para su superación personal. Indicándose lo que se espera de él, cómo puede mejorar, agradeciéndole su colaboración y rendimiento o trabajos excepcionales, descubriendo las habilidades potenciales, plan de promociones, etc.

g) Prestaciones:

Aquí se debe presentar al nuevo empleado o trabajador los beneficios a que tiene derecho tanto él como su familia con el sólo hecho de pertenecer a la institución, haciéndolo sentir satisfecho dentro de la misma.

Las prestaciones pueden ser:

- Prestaciones médicas
- Compras a precios especiales
- Descuento en otras empresas
- Gratificaciones
- Servicios de comedor
- Club deportivo
- Becas, seminarios
- Pensiones y jubilaciones
- Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos y muerte, etc.

h) Ubicación de servicios:

Esto con el objeto de que la persona que se integrará a la organización, conozca el lugar donde puede solicitar los servicios tales como:

- Comedor
- Vigilancia
- Sanitarios
- Consultorio
- Intendencia o mantenimiento
- Papelería y artículos de oficina
- Biblioteca
- Sala de Juntas
- Correspondencia interna, etc.

i) Reglamento Interior de Trabajo:

El Reglamento Interior de Trabajo es un instrumento jurídico emanado de la Ley Federal del Trabajo, Art. 422. El cual define de la siguiente manera: "Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en la empresa o establecimiento.

El Reglamento Interior de Trabajo debe contener los siguientes puntos:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracc. V.

Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- VII. Labores insalubres y peligrosa que no deban desempeñar las mujeres y los menores.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se le aplique la sanción, y

XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

j) Plano de las Instalaciones:

Con el fin de que el nuevo personal disminuya su desconocimiento e inadaptación en que se encuentra, se muestra a éste la ubicación física de los locales con que cuenta la organización a través de una representación gráfica, además este plano los hace sentirse hasta cierto punto auto-suficientes, es decir, que conozcan la organización al menos en forma gráfica sin haber estado en ella. (La cual conocerán en forma posterior, con la visita a las instalaciones en su caso).

k) Información general de interés al nuevo empleado:

En este punto es conveniente mencionar algunos aspectos tales como:

- Directorio telefónico de la empresa,
- Normas generales de conducta,
- Relaciones entre el personal,
- Relaciones de tiempo libre (comunicación),
- y el cierre del folleto.

Es necesario llevar un control para el mejor funcionamiento de la aplicación de la inducción para la detección de posibles fallas en cualquier etapa .

CAPÍTULO IV.

LOS SISTEMAS COMO UNA VISIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Un sistema “es un conjunto de elementos interrelacionados entre si y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad” (Audirac, 1994, pág. 55 a 58).

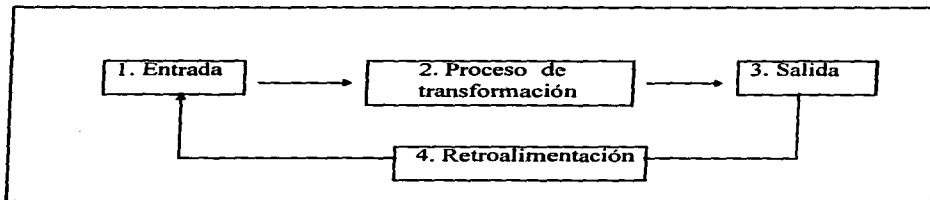
Conjunto:	Cualquier colección de elementos dentro de un cierto marco de referencia.
Elementos:	Son los componentes o partes que constituyen el sistema.
Entorno:	Lo constituye todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre él.
Totalidad:	Es un atributo definidor de una cosa o un ser. Es la unidad o suma total.

ATRIBUTOS DE LOS SISTEMAS:

Estabilidad:	Permite que el sistema funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos al mismo.
Adaptabilidad	Para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno.
Eficiencia:	Por lo cual el sistema atiende su objetivo.
Sinergia:	Es la capacidad de actuación del sistema total en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

“Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. Son necesarias para la paz mundial, para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar. El progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes” (Davis, 1991, pág. 4).

Un sistema se puede conceptualizar con cinco partes básicas:



1. Entrada: Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.

2. Proceso: Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.

3. Salida: Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etc.

4. Retroalimentación: Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.

5. Medio: Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa”. (Audirac y cols., 1994, pág. 57)

Un sistema implica que hay muchas variables en las organizaciones y que cada una afecta al resto de ellas en una relación muy compleja. Un hecho que al parecer afecta a un individuo o departamento ejerce en realidad profundo influjo en otros niveles de la organización. Ello significa que los administradores al tomar decisiones han de ir más allá de la situación inmediata, con objeto de determinar los efectos que sus acciones tendrán en el sistema global.

Considerando que el objetivo de esta tesis es el de desarrollar un sistema de contratación e inducción de profesores, tendremos que tener la visión de que los componentes o subsistemas serán los apartados que se mencionan en la misma, ya que de alguna manera vendrán a formar las medidas de actuación y los estándares en términos del objetivo general "el conjunto completo de subsistemas, sus planes y sus medidas de actuación, constituyen un enfoque de sistemas" (Churchman, 1990, pág. 28).

Por otra parte, el límite de un sistema demarca el sistema respecto de su ambiente. Esto es, el límite es como la envoltura de mantenimiento del sistema, que generalmente cumple las siguientes funciones:

- Regula las entradas no deseadas, presiones externas.
- Regula las salidas del sistema, presiones internas.
- Los límites de un sistema pueden ser abiertos o cerrados a influencias externas del sistema. Se puede ajustar el límite para determinar si ciertas variables son importantes o no; si se encuentran en el interior del ambiente o fuera de éste. Lo importante de considerar límites es distinguir con claridad entre lo que se encuentra en el sistema y lo que se encuentra en el ambiente.
- Los límites para efecto de análisis, indican qué tan grande o pequeño es el sistema. La selección de un límite es arbitraria. El sistema puede ser tan grande o pequeño como se desee, dependiendo del problema específico de decisión bajo estudio.
- Los límites deben abarcar todas las interacciones importantes que existen dentro del sistema.

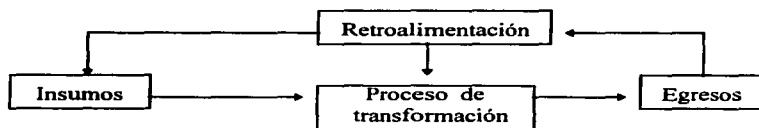
La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Las decisiones (buenas y malas) afectan a todo un complejo de interrelaciones que podemos denominar el sistema de administración de personal de la organización.

Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión.

Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en el que existen y por lo tanto son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

Los subsistemas de personal se influyen recíprocamente, y es preciso estar consciente permanentemente de esta interdependencia. Probablemente, la manera más efectiva para identificar las complicaciones que quizá surjan es mediante la utilización de los conceptos de sistemas.

Una forma de presentar esquemáticamente los elementos de ingreso (insumos) y de egreso (productos) de un sistema de administración de personal, es la siguiente:



Desafíos
Recursos humanos
Preparación académica
Habilidades

Actividades de administración de personal
Reclutamiento
Selección
Planeación
Contratación
Inducción

Contribución de los recursos humanos a la organización
Empleados capaces
Empleados motivados

Un concepto de sistemas aplicados describe las actividades de personal en términos de una transformación: La recepción de insumos (ingresos) y su cambio a determinados egresos (productos de la actividad desarrollada). Una vez cumplido el ciclo, el especialista verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso de verificación produce retroalimentación, información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso que se haya obtenido.

En la práctica, el concepto de sistemas ayuda a los especialistas en personal a identificar las variables clave con las que deben tratar. Tras considerar la información como un insumo, los especialistas deciden cuál es el producto que desean obtener. Sabiendo qué insumos están disponibles y qué productos se desea obtener, los tomadores de decisiones apelan a sus conocimientos sobre actividades de administración de recursos humanos para efectuar la transformación del modo más efectivo posible. Con objeto de verificar si obtuvieron éxito, adquieren retroalimentación sobre el producto final. La retroalimentación negativa significa que se requieren otros insumos (recursos, información o personal) para proceder a la transformación. También puede indicar que el proceso de transformación (o sea la actividad específica de personal) está operando mal. La retroalimentación negativa requiere acción correctiva.

“Todo sistema tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficiente en la medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, de esfuerzos y de tiempo. Uno de los problemas principales en la administración de un sistema es exactamente el medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, o sea, a través de su salida. Cuando la proporción de los resultados de un sistema no es satisfactoria, se debe hacer intervenciones para corregir las inadecuaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear subsistemas de control automático (feedback) para que las correcciones fueran efectuadas en los momentos y etapas necesarias” (Chiavenato, op.cit. pág. 240).

En conclusión, entre las funciones que cumple un sistema y las ventajas que representará para el presente estudio, podemos enunciar que permite:

- Conseguir los fines y objetivos planteados
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado
- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio, pero manifestadas sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección, decide el futuro de la empresa a un plazo más o menos largo.

A continuación se hace una reseña del trabajo objeto de esta investigación para poner en práctica la teoría que anteriormente se planteó.

CAPÍTULO V.
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Como señala Ackoff (1953) "Un problema correctamente planteado, está parcialmente resuelto" (Citado en Hernández y cols. 1995, pág. 10), es por ello que en la presente investigación se hará énfasis en los posibles aspectos que influyen para el desarrollo de los recursos humanos, consecuentemente de la adopción de un sistema de contratación e inducción adecuado.

Así mismo, "cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye el costo y la rotación de personal... Dicho departamento de personal puede, en general, colaborar activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando ésto ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización" (Werther, op.cit., pág. 133).

Debido a diversos factores como: la celeridad de los cambios, las exigencias regionales y del país que impactan a la institución, falta de asignación y delimitación de responsabilidades hasta incluso el desconocimiento de las herramientas administrativas adecuadas, han conducido a la solución aparente de las necesidades de la institución de manera empírica y disponiendo de los conocimientos y habilidades de cada uno de los encargados de resolver dichas necesidades.

Esto puede o no haber brindado resultados satisfactorios, pero es en el momento en que la organización hace un alto para reflexionar sobre un área de oportunidad y detectar aspectos susceptibles de mejoramiento, cuando surge el interés genuino por unificar criterios y diseñar un sistema que ofrezca beneficios significativos a toda la organización.

Es por ello que con este proyecto de investigación se pretende generar una herramienta efectiva de apoyo que soporte los pasos de la contratación e inducción, haciendo hincapié en la dedicación que necesitará la aplicación del mismo para el buen logro de los objetivos futuros de ambas partes (empleados e institución), facilitando así la detección de desviaciones en cada etapa de los procesos.

Por lo tanto, nos interesará detectar qué posibles deficiencias, omisiones y/o procesos erróneos se aplican actualmente en el proceso de contratación e inducción, redactando las observaciones derivadas del análisis de frecuencias por cada etapa del proceso para presentar un diagrama gráfico con la información recabada del proceso hasta hoy aplicado en la Institución.

El objetivo de esta investigación consistió, por tanto, en desarrollar un sistema de contratación e inducción adecuado a las necesidades de la institución que permita al departamento responsable de la función, ejecutar paso a paso y con los controles adecuados la totalidad del sistema con la posibilidad de lograr con mayor eficiencia las metas institucionales. Para ello habrá de obtenerse, en primera instancia, información pertinente y cabrá plantearse preguntas como las que a continuación se mencionan:

¿ Qué pasos siguen los responsables actuales para la contratación del personal de nuevo ingreso?

¿ Son adecuados los procesos vigentes?

¿ Se adecuan los procesos vigentes a los requerimientos institucionales?

¿ Dichos procesos responden a las expectativas personales?

¿ Qué etapa (s) necesitará (n) mejorar su aplicación?

¿Qué características deberá reunir el responsable de la aplicación y control del sistema de contratación para el óptimo aprovechamiento del mismo?

En resumen, el personal que integra la institución ha enfrentado diversos retos y necesidades que ha debido cubrir con oportunidad. Sin embargo, las exigencias actuales requieren de un nuevo planteamiento y el desarrollo de un sistema que integre las necesidades de la institución y al mismo tiempo permita satisfacer las expectativas de su personal, para garantizar en la medida de lo posible, un ingreso adecuado y satisfactorio para ambas partes.

Es por ello que se deberán contemplar diversos factores para la designación de responsabilidades a las personas más adecuadas y con los sistemas y procedimientos que ofrezcan mejores beneficios potenciales.

HIPÓTESIS

Actualmente en la ejecución de los procesos que determinan el ingreso de personal podrán existir áreas de oportunidad que podrán ser reforzadas mediante un sistema de contratación e inducción adaptado a las necesidades de la institución.

MÉTODOS.

DEFINICIÓN DE VARIABLES.

A continuación se redacta la definición de las variables incluidas en la hipótesis, para el mejor entendimiento en el estudio del sistema:

VI: Procesos:

“... en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarla y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en este último caso” (Arias, op.cit. pág. 24).

VD: Ingreso de Personal:

“... el más crítico es la decisión de aceptar o rechazar a los solicitantes, debido al costo de poner a empleados nuevos en la nómina y al corto periodo de prueba que hay en muchas industrias, es esencial que la decisión final sea lo más sólida posible” (Hernández y Rodríguez, op.cit. pág. 51).

VI: Sistema de contratación e inducción:

“Un sistema es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados... el punto clave de un sistema es que está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo” (Arias, op. cit. pág. 13, 14).

Para este estudio se definirá al sistema de contratación e inducción como un enfoque global e integrado que comprende las áreas de planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de manera interrelacionada.

SUJETOS:

Para este estudio se aplicó un muestreo dirigido e intencional debido a las características requeridas de los sujetos y finalmente la muestra estuvo conformada por seis sujetos que cumplieron con los requisitos de estar laborando en la Institución como directores académicos y llevar a cabo la función de contratación de personal docente.

En un principio se planeó aplicar el cuestionario a ocho directores pero, por cuestiones de trabajo de ellos mismos, no fue posible aplicarlo a todos los sujetos. Cabe señalar que dichos sujetos fueron los únicos que realizaban funciones de contratación docente.

DISEÑO:

La presente investigación se ocupó de la elaboración de un sistema de contratación e inducción de profesores en una institución educativa de nivel superior a través de un muestreo dirigido e intencional, mediante un cuestionario a los sujetos que tenían a su cargo una dirección académica y que aplicaban la contratación en la institución.

El tipo de diseño de la investigación fue no experimental, transeccional o transversal, ya que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único.

Además este diseño fue de tipo descriptivo ya que se midió a un grupo de personas con una o más variables y proporcionaron una descripción.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO:

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir... Un cuestionario por entrevista personal consiste en la aplicación de un cuestionario por un entrevistador al respondiente, que es el entrevistado” (Hernández, op.cit. pág. 285 a 289).

El cuestionario que se aplicó a cada uno de los sujetos, se diseñó de la siguiente manera:

En primer lugar, se tomó en cuenta la teoría de los cuestionarios propuestos para las auditorías administrativas de Fernández Arena. Se redactaron preguntas relacionadas con las áreas de planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En este estudio se elaboraron reactivos relacionados con las áreas del sistema de contratación e inducción, de los cuales fueron en su mayoría (95%) preguntas cerradas las cuales fueron fáciles de codificar y preparar para su análisis. Requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes y para formularlos es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta.

El resto (5%) fueron preguntas abiertas ya que no se contaba con información suficiente sobre las posibles respuestas de las personas permitiendo obtener mayor información de los entrevistados.

Se elaboró la primera versión del cuestionario con la distribución de los reactivos y se solicitó la participación de tres personas, quienes por su trayectoria laboral y posición dentro de la institución y/o experiencia respecto al proyecto de investigación, anotaran correcciones y permitieran un mejor entendimiento de los reactivos, lo que permitió que se adaptaran a los términos y necesidades específicas de la Institución.

Las áreas en que se dividieron los reactivos fueron:

- Planeación de personal,
- Reclutamiento de personal,
- Selección de personal,
- Contratación de personal,
- Inducción de personal.

La totalidad de los reactivos fue de 55 que se distribuyeron en las cinco áreas y en cada una se incluyó una sección de comentarios de manera libre para propuestas o sugerencias en el área que se cuestionó.

Una vez concluido el cuestionario, se aplicó a la muestra seleccionada.

La utilización del cuestionario a través de entrevistas personales, nos proporcionó la certeza de que el cuestionario era contestado por la persona a la que va dirigido y complementó la información obtenida con las observaciones del entrevistador. Esto permitió confirmar la veracidad de las respuestas del cuestionario.

La validez o confiabilidad de este cuestionario se sujetó al apoyo de los expertos con los temas que se investigaron en la Institución, ya que de alguna manera sirvió para el fin de este estudio. Referente a la obtención de información que permitiera perfeccionar y unificar de manera formal el proceso de contratación e inducción en la Institución.

PROCEDIMIENTO:

Para llevar a cabo la aplicación del cuestionario, se contactó cita con cada uno de los directores de área para la entrevista personal.

El cuestionario se aplicó durante el lapso de tres días debido a los compromisos de cada uno de los sujetos.

La entrevista de la aplicación del cuestionario tuvo una duración promedio de una hora por sujeto.

Una vez recopilados los cuestionarios, se procedió a la presentación de las frecuencias obtenidas de las preguntas, conforme a su respectiva etapa, elaborando de cada una de éstas, el análisis de resultados.

Con base en la situación expuesta en los cuestionarios que se aplicaron, se elaboró un diagrama con los pasos del proceso que actualmente se aplica. A continuación se procedió a contrastar este diagrama con el referente teórico. De dicho contraste se obtuvieron áreas de oportunidad que sirvieron como base para formular un diagrama del sistema propuesto de contratación e inducción para así llegar a las conclusiones pertinentes a este caso.

RESULTADOS.

A continuación se presentan las frecuencias obtenidas y su porcentaje respectivo de cada una de las áreas, a modo de obtener una descripción sencilla sobre la situación expuesta.

PLANEACIÓN.

1. En el Campus se hacen pronósticos de crecimiento en base a:

a) experiencia y retroalimentación de años anteriores	85.7 % (6 Ss)
b) técnicas de probabilidad y estadística	14.28% (1 Ss)
c) otras	0%

2. ¿Se pronostica o prevé el número de personas que la institución tendrá que contratar, adiestrar o promover en un periodo determinado?

a) sí	66.66% (4 Ss)
b) no	16.66% (1 Ss)
c) a veces	16.66% (1 Ss)
d) No sé	0%

3. ¿Con cuánto tiempo se planea el recurso humano?

a) Hasta un mes antes	0%
b) De 1 a 3 meses antes	33.33% (2 Ss)
c) De 3 a 6 meses antes	0%
d) De 6 meses a un año	50.00% (3 Ss)
e) No se hace	16.66% (1 Ss)

4. ¿En la actualidad la Institución cuenta con un plan de vida y carrera para su personal?

a) Sí	50.00% (3 Ss)
b) No	50.00% (3 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

5. ¿ Existe la calificación de méritos?

a) Sí	66.66% (4 Ss)
b) No	33.34% (2 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

6. ¿ Se aplica la calificación de méritos?

a) Sí	75.00% (3 Ss)
b) No	25.00% (1 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

7. ¿ Con qué frecuencia?

a) 1 vez al año	33.33% (1 Ss)
b) 2 veces al año	66.66% (2 Ss)
c) Más de 2 al año	0%

8. ¿ Existen plantillas de reemplazo?

a) Sí	0%
b) No	83.34% (5 Ss)
c) A veces	16.66% (1 Ss)
d) No sé	0%

9. ¿ Se planea cada una de las fases de los recursos humanos? (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción)

a) Sí	33.33% (2 Ss)
b) No	50.00% (3 Ss)
c) Parcialmente	16.66% (1 Ss)
d) No sé	0%

10. ¿ Se elaboran cursos alternativos de acción para cada una de las fases?

a) Sí	16.66% (1 Ss)
b) No	66.66% (4 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	16.66% (1 Ss)

RECLUTAMIENTO

1. ¿Se cuenta con un presupuesto para el reclutamiento?

a) Sí	0%
b) No	83.33% (5 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	16.66% (1 Ss)

2. ¿Hay disponibles descripciones de puestos, actualizadas?

a) Sí	33.33% (2 Ss)
b) No	33.33% (2 Ss)
c) A veces	16.66% (1 Ss)
d) No sé	16.66% (1 Ss)

3. ¿Se recluta en base a una requisición de personal?

a) Sí	50.00% (3 Ss)
b) No	16.66% (1 Ss)
c) A veces	33.33% (2 Ss)
d) No sé	0%
e) Otras	0%

4. ¿Cuál es el tiempo promedio que se utiliza para cubrir una vacante?

a) 1 día a 1 semana	0%
b) 1 semana a 2	0%
c) 2 semanas a 1 mes	16.66% (1 Ss)
d) 1 mes o más	66.66% (4 Ss)
e) variable	16.66% (1 Ss)

5. ¿Qué fuentes utiliza para reclutar candidatos?

a) Internas	33.34% (3 Ss)
b) Externas	66.66% (6 Ss)

6. Cuando surge una vacante, ¿Cuál fuente tiene preferencia / prioridad?

a) Interna	14.28% (1 Ss)
b) Externa	85.71% (6 Ss)

7. ¿Con cuál fuente de reclutamiento ha tenido mayor éxito?

a) Interna	42.85% (3 Ss)
b) Externa	57.14% (4 Ss)

8. ¿Se cuenta con una cartera de candidatos potenciales?

a) Sí	83.34% (5 Ss)
b) No	16.66% (1 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

9. ¿El hardware y software conque cuenta la Institución, en qué porcentaje se utiliza para el reclutamiento?

a) 0%	66.66% (4 Ss)
b) 10%	16.66% (1 Ss)
c) 15%	16.66% (1 Ss)

10. ¿Cuántos candidatos se reclutan por puesto?

a) 1 a 3	66.66% (4 Ss)
b) 3 a 6	33.34% (2 Ss)
c) 6 a 10	0%
d) Más de 10	0%

SELECCION

1. ¿Existe algún lugar especial destinado para recibir a los candidatos?

a) Sí	0%
b) No	100.0% (6 Ss)
c) No sé	0%

2. ¿Se tiene una entrevista inicial antes del llenado de la solicitud de empleo?

a) Sí	83.33% (5 Ss)
b) No	0%
c) A veces	0%
d) No sé	16.66% (1 Ss)

3. ¿Qué tipo de solicitud de empleo se utiliza?

a) Impresa (Printaform)	16.66% (1 Ss)
b) Institucional	50.00% (3 Ss)
c) No se utiliza	0%
d) Curriculum	33.33% (2 Ss)

4. ¿Se realiza una entrevista a fondo a los candidatos?

a) Sí	83.33% (5 Ss)
b) No	0%
c) A veces	16.66% (1 Ss)
d) No sé	0%

5. ¿Se realiza una entrevista con el jefe solicitante?

a) Sí	100.0% (6 Ss)
b) No	0%
c) A veces	0%
d) No sé	0%

6. ¿Qué tipo de exámenes psicológicos se utilizan?

a) Personalidad	18.75% (3 Ss)
b) Inteligencia	18.75% (3 Ss)
c) Habilidades	18.75% (3 Ss)
d) Valores	12.5 % (2 Ss)
e) Técnica	12.5 % (2 Ss)
f) Otras	0%
g) No sé	18.75% (3 Ss)

7. ¿Quién los aplica e interpreta?

Un despacho externo

8. ¿Se lleva a cabo una investigación laboral?

a) Sí	16.63% (1 Ss)
b) No	83.33% (5 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

9. ¿Quién la realiza?

a) No sé	100.0% (6 Ss)
----------	---------------

10. ¿Conoce cómo está estructurada?

a) Sí	0%
b) No	100.0% (6 Ss)

11. ¿Se lleva a cabo algún estudio socio-económico?

a) Sí	0%
b) No	100.0% (6 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

12. ¿Quién lo realiza? Referente a lo anterior, no se lleva a cabo.

13. ¿Conoce cómo está estructurado? Referente a la anterior, no se lleva a cabo.

- a) Sí
- b) No

14. ¿Se practica examen médico antes del ingreso?

a) Sí	50.00% (3 Ss)
b) No	50.00% (3 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

CONTRATACION

1. La documentación necesaria para el expediente, ¿Se pide antes o después de contratar a la persona?

a) Antes	75.00% (6 Ss)
b) Después	25.00% (2 Ss)

2. ¿Qué tipos de contrato se utilizan?

a) Eventual	0%
b) Por obra determinada	75.00% (6 Ss)
c) Indeterminado	25.00% (2 Ss)
d) Otros	0%
e) No sé	0%

3. ¿Qué periodos de prueba se manejan?

a) 30 días	0%
b) 60 días	0%
c) 90 días	0%
d) 6 meses	66.66% (4 Ss)
e) 1 año	0%
f) Otro	33.33% (2 Ss)

4. ¿De qué dependen?

a) Desempeño	22.22% (2 Ss)
b) Actitud	33.33% (3 Ss)
c) Otros	44.44% (4 Ss)

5. ¿Cada cuándo se revisa el contrato de trabajo?

a) Cada año	0%
b) Cada 2 años	0%
c) Otro	16.66% (1 Ss)
d) No sé	83.33% (5 Ss)

6. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que motivan la rescisión de contrato?

a) Faltas	0%
b) Incapacidades	0%
c) Mala conducta	16.66% (1 Ss)
d) Otras (actitud)	16.66% (1 Ss)
e) Evaluación alumnos	66.67% (4 Ss)

7. ¿Qué requisitos debe cubrir una persona para que se le conceda la planta?

a) Antigüedad	9.09% (1 Ss)
b) Plaza	9.09% (1 Ss)
c) Desarrollo	27.27% (3 Ss)
d) Actitud	18.18% (2 Ss)
e) Otros (maestría)	36.36% (4 Ss)
f) No sé	0%

8. ¿Se le entrega copia del contrato a la persona de nuevo ingreso?

a) Sí	28.57% (2 Ss)
b) No	57.14% (4 Ss)
c) No sé	14.28% (1 Ss)

9. ¿Es competitivo el contrato de trabajo con otras instituciones del ramo?

a) Sí	83.34% (5 Ss)
b) No	0%
c) No sé	16.66% (1 Ss)

10. ¿Existe alguna disposición formal en la cual se especifique el derecho del trabajador para ascender a un puesto superior?

a) Sí	33.34% (2 Ss)
b) No	50.00% (3 Ss)
c) No sé	16.66% (1 Ss)

11. ¿ Con qué periodicidad se tienen demandas laborales?

a) No hay	50.00% (3 Ss)
b) 1 a 3 al año	0%
c) 3 a 5 al año	16.66% (1 Ss)
d) Otro	0%
e) No sé	33.34% (2 Ss)

INDUCCION

1. ¿Se cuenta con un programa formal de inducción?

a) Sí	16.66% (1 Ss)
b) No	83.34% (5 Ss)
c) No sé	0%

2. ¿Quién lo lleva a cabo?

el director de la división

3. ¿Se llevan a cabo conferencias, discusiones, juntas o similares para la orientación del personal de nuevo ingreso?

a) Sí	100.0% (6 Ss)
b) No	0%
c) A veces	0%
d) No sé	0%

4. ¿Qué tipo de ayudas audiovisuales utilizan en la inducción?

videos, acetatos, manuales, retroproyector

5. ¿Se entrega a cada una de las personas de reciente ingreso el reglamento interior de trabajo?

a) Sí	50.00% (3 Ss)
b) No	50.00% (3 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

6. ¿Quién asesora al personal en cuanto a los tópicos de la Institución, como prestaciones, derechos, obligaciones, horarios, normas, políticas, etc.?

jefe inmediato 100.00% (6 Ss)

7. ¿Se le da al nuevo trabajador una breve explicación sobre cómo desarrollará su trabajo?

a) Sí	83.34% (5 Ss)
b) No	0%
c) A veces	16.66% (1 Ss)
d) No sé	0%

8. ¿Se cuenta con un manual de bienvenida?

a) Sí	0%
b) No	100.0% (6 Ss)
c) No sé	0%

9. ¿Se lleva a cabo una entrevista de ajuste para retroalimentar el programa de inducción?

a) Sí	66.66% (4 Ss)
b) No	33.34% (1 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	0%

10. ¿Se induce al personal con la misma importancia a todos los niveles?

a) Sí	66.66% (4 Ss)
b) No	16.66% (1 Ss)
c) A veces	0%
d) No sé	16.66% (1 Ss)

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.

Los sujetos tuvieron como característica el tener a su cargo una dirección de área y desarrollar parte de las funciones administrativas de recursos humanos, desde su departamento.

El sistema de contratación e inducción está descentralizado y se tienen proyectos para que todas las funciones se realicen bajo una misma dirección de personal.

Debido a que en años anteriores esta función la realizaban, aunque de manera empírica y no técnica, cada uno de los directores de área por necesidades de cada uno de sus puestos, se realizó la entrevista de manera personal para conocer los procedimientos empleados hasta el momento y captar las políticas y normas para adaptación de las teorías y técnicas que regulan la administración de personal a las condiciones particulares de la institución.

A continuación, para el siguiente apartado, se agruparon los reactivos en cinco áreas que coincidieron con las requeridas para la administración de los recursos humanos en una organización típica:

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

En el área de PLANEACIÓN se aplicaron diez reactivos:

El primer reactivo cuestionó sobre qué base se elaboraban pronósticos de crecimiento y la mayoría, 85.7% (6 Sujetos) contestó que se hacían en base a experiencia y retroalimentación de años anteriores y una misma persona contestó que también se aplicaban técnicas de probabilidad y estadística, más o menos formales que arrojan datos sobre la predicción del número de alumnos que podría matricularse.

Para el segundo reactivo, un 66.66% (4 Ss) hicieron la mayoría que respondió que sí se pronostica o prevé el número de personas que la institución tendrá que contratar, adiestrar o promover en un periodo determinado. Mientras tanto, un 16.66% (1 Ss) contestó que no se pronostica y el 16.66% (1 Ss) dijo que a veces se efectúa el pronóstico y a veces no.

En el tercer reactivo se cuestionó respecto a cuánto tiempo se toma para planear el recurso humano y un 50% (3 Ss) contestaron que de 6 meses a un año, mientras que el 33% (2 Ss) contestaron que de uno a tres meses y 16.66% (1 Ss) dijo no conocer al respecto.

En el cuarto reactivo la mitad de los sujetos 50% (3 Ss) contestaron que sí se contaba con un plan de vida y carrera para su personal, mientras que la otra mitad (50%) dijo que no.

Para el siguiente reactivo en el cual se cuestionó sobre la existencia de la calificación de méritos, el 66.66% (4 Ss) contestaron que sí existía, y el 33.34% (2 Ss) contestó que no.

Para el reactivo siguiente en que se cuestionó con qué frecuencia se aplicaba dicha calificación, de los sujetos que respondieron afirmativamente en el reactivo anterior, el 33.33% (1 Ss) reportó que una vez al año y el 66.66% (2 Ss) reportó que dos veces al año.

En el reactivo que cuestionó si existían plantillas de reemplazo, el 83.34% (5 Ss) contestaron que no y el 16.66% (1 Ss) contestó que a veces.

En el penúltimo reactivo se cuestionó sobre si se planeaba para cada una de las fases de recursos humanos, y la mayoría (50%, 3 Ss) contestó que no, el 33.34% (2 Ss) dijo que sí y el 16.66% (1 Ss) dijo que parcialmente.

Para el último reactivo, el 66.66% (4 Ss) dijeron que no se elaboraban cursos alternativos de acción, para cada una de las fases, un 16.66% (1 Ss) dijo que sí y el resto, 16.66% (1 Ss) dijo no saber.

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

En síntesis, para este apartado de la planeación, la mayoría opinó que en el Campus se hacen pronósticos de crecimiento en base a experiencia y retroalimentación de años anteriores, pronosticando o previendo el número de personas que la institución tendrá que contratar, adiestrar o promover en un periodo determinado. Afirmó la mayoría que existe la calificación de méritos y su aplicación respectiva con una frecuencia de dos veces al año. Se reportó la no existencia de plantillas de reemplazo y la omisión de la elaboración de cursos alternativos de acción para cada una de las fases. La mitad de los participantes dijeron que el recurso humano se planeaba de seis meses a un año antes y que en la actualidad la institución no contaba con un plan de vida y carrera par su personal, además de que no se planeaba para cada una de las fases de recursos humanos.

Para la etapa de RECLUTAMIENTO, se aplicaron diez reactivos:

En el primer reactivo donde se cuestionó si se contaba con un presupuesto para el área de reclutamiento, el 83.33% (5 Ss) contestó que no y el 16.66% dijo no saber.

Para el segundo reactivo, el 33.33% (2 Ss) respondió que sí había disponibles descripciones de puestos y actualizadas. En igual porcentaje 33.33% (2 Ss) respondió que no, el 16.66% (1 Ss) dijo que a veces y el restante 16.66% (1 Ss) dijo no saber.

En el tercer reactivo, el 50% (3 Ss) contestó que se reclutaba con base en una requisición de personal, el 33.33% (2 Ss) dijo que a veces y el 16.66% (1 Ss) dijo que no.

Para conocer el tiempo promedio que se utilizaba para cubrir una vacante, el 66.66% (4 Ss) que fue la mayoría, reportó que se necesitaba un mes o más, el 16.66% (1 Ss) contestó que se necesitaban dos semanas a un mes y el resto, 16.66% (1 Ss) dijo que era variable.

En el siguiente reactivo se preguntó qué fuentes se utilizaban para reclutar candidatos y el 66.66% (6 Ss) contestó que las fuentes externas y el 33.34% (3 Ss) también dijeron que se reclutaban candidatos con fuentes internas.

Para el siguiente reactivo, el 85.71% (6 Ss) opinaron que la fuente externa tiene preferencia para cubrir una vacante y el 14.28% (1 Ss) también opinaron que la fuente interna podría tener prioridad.

En el reactivo donde se cuestionaba cuál fuente de reclutamiento había tenido mayor éxito, el 57.14% (4 Ss) respondió que la externa y e 42.85% (3 Ss) contestó que la interna.

En el reactivo donde se cuestionaba si se contaba con una cartera de candidatos potenciales, el 83.34% (5 Ss) respondieron que sí y el 16.66% dijo que no.

Para el penúltimo reactivo, el 66.66% (4 Ss) respondió que el hardware y software con que cuenta la institución se utiliza en un 0% , para apoyo del reclutamiento, el 16.66% (1 Ss) que se utiliza en un 10% y el 16.66% (1 Ss) que se utiliza en un 15%.

Para el último reactivo, referente al número de candidatos que se reclutaban por puesto, el 66.66% (4 Ss) dijeron que se reclutaban de 1 a 3 candidatos, mientras que el 33.34% contestó que de 3 a 6 por puesto.

En síntesis, en la fase de reclutamiento, la mayoría nos contestó que no se cuenta con un presupuesto para el reclutamiento y que el tiempo promedio que se utiliza para cubrir una vacante es de 1 mes o más, además de que cuando surge una vacante, la fuente externa tiene preferencia. Así mismo, la institución cuenta con una cartera de candidatos potenciales y suelen reclutarse de uno a tres candidatos por puesto, en promedio.

La mitad de las personas encuestadas nos dijo que sí se recluta en base a una requisición de personal y que la fuente de reclutamiento que ha tenido mayor éxito era la externa, además de que el porcentaje de utilización del hardware y software con que cuenta la institución para fines de reclutamiento, era de 0%.

Una tercera parte respondió que sí hay descripciones de puesto y actualizadas.

En la etapa de SELECCIÓN, se aplicaron catorce reactivos que se presentan a continuación:

Para el primer reactivo, un 100% (6 Ss) contestaron que **no existe un lugar especial destinado para recibir a los candidatos.**

En el segundo reactivo se cuestionó que si se tenía una **entrevista inicial** antes del llenado de la solicitud de empleo y el 83.3% (5 Ss) contestó que **sí**, mientras que el 16.66% (1 Ss) no sabía.

Para el tercer reactivo el 50 % (3 Ss) contestó que el **tipo de solicitud** que se empleaba era la institucional, mientras que el 33.33% (2 Ss) dijo que **solo el curriculum** era necesario y el 16.66% (1 Ss) contestó que se utilizaba la **solicitud impresa (printaform).**

En el cuarto reactivo se cuestionó que si se realizaba una **entrevista a fondo** con los candidatos y el 83.33% (5 Ss) contestaron que **sí** y el 16.66% (1 Ss) dijo que a veces.

En el siguiente reactivo el 100% (6 Ss) dijeron que **sí se realizaba una entrevista con el jefe solicitante.**

Para el reactivo a continuación, se cuestionó qué **tipo de exámenes psicológicos** se utilizaban y se obtuvo lo siguiente: 18.275% (3 Ss) contestaron que se aplicaban de personalidad, inteligencia y habilidades, mientras que un 12.5% (2 Ss) de valores y técnicos. Cabe mencionar que el 18.75% (3 Ss) mencionaron **no saber cuáles se aplicaban.**

Para el reactivo referente a si se llevaba a cabo una **investigación laboral**, el 83.33% (5 Ss) contestó que **no** y el 16.66% (1 Ss) respondió que **sí.**

En el reactivo que cuestionó si sabía quién la realizaba, el **100%** respondió que **no** sabía.

En la siguiente cuestión se refirió a si conocía como estaba estructurada y el 100% (1 Ss) de los que habían respondido, lo hizo **negativamente.**

En el decimoprimer reactivo el 100% (6 Ss) contestaron que **no se llevaba a cabo ningún estudio socioeconómico.**

Para el último reactivo donde se cuestionaba si se practicaba **examen médico** antes del ingreso, el 50% (3 Ss) respondieron que **sí** mientras el 50% restante (3 Ss) dijo que **no.**

En síntesis, para esta fase de selección, el 100% de los sujetos estuvo de acuerdo en que no hay ningún lugar especial destinado para recibir a los candidatos, se realiza una entrevista con el jefe solicitante y no se lleva a cabo ningún estudio socioeconómico.

La mayoría opinó que sí se tiene una entrevista inicial antes del llenado de la solicitud de empleo y se realiza una entrevista a fondo con los candidatos además que se practica una investigación laboral.

La mitad de los sujetos reportó que la solicitud de empleo que se utiliza es la institucional y que se practica examen médico antes del ingreso.

Para los reactivos de la fase de CONTRATACIÓN, que fueron once, se obtuvo:

En primer término, donde se cuestionó sobre si la documentación necesaria para el expediente se pedía antes o después de contratar a la persona, el 75% (6 Ss) contestó que antes, y el 25% (2 Ss) de ellos mismos también dijeron que podía ser después.

Para el segundo reactivo, el 75% (6 Ss) contestó que los contratos que se utilizaban eran por obra determinada y el 25% (2 Ss) por tiempo indeterminado.

En el tercer reactivo se cuestionaron los periodos de prueba que se manejaban y el 66.66% (4 Ss) contestó que de 6 meses y el 33.33% (2 Ss) dijo que de 4 meses.

En el cuarto reactivo se preguntó de qué dependían los periodos de prueba, a lo que respondieron el 44.44% (4 Ss) que de otros factores, el 33.33% (3 Ss) dijo que de la actitud y el 22.22% (2 Ss) del desempeño.

En el siguiente reactivo el 83.33% (5 Ss) contestó que no sabía cada cuando se revisaba el contrato de trabajo y el 16.66% (1 Ss) dijo que cada tres años.

En otro reactivo el 66.66% (4 Ss) opinó que las causas más frecuentes que motivaban la rescisión de contrato eran la evaluación de los alumnos, el 16.66% (1 Ss) opino que por mala conducta y el 16.66% (1 Ss) opinó que por actitud.

Para el siguiente reactivo donde se cuestionaba qué requisitos debía de cubrir una persona para que se le concediera la planta, un 36.36% (4 Ss) opinó que el candidato debía de tener maestría. El 27.27% (3 Ss) cubrir el requisito de desarrollo, el 18.18% (2 Ss) el de actitud y el 9.09% (1 Ss) antigüedad así como el 9.09% (1 Ss) el de plaza.

En el octavo reactivo, el 57.14% (4 Ss) contestaron que no se le entregaba copia del contrato de trabajo a la persona de nuevo ingreso, el 28.57% (2 Ss) dijeron que sí y el 14.28% (1 Ss) contestó que no sabía.

En el siguiente se cuestionó sobre la competitividad del contrato de trabajo con otras instituciones del ramo y el 83.34% (5 Ss) contestó que sí y el 16.66 (1 Ss) dijo no saber.

En el último reactivo el 50% (3 Ss) contestó que no existían demandas laborales, el 33.34% (2 Ss) dijeron que no sabían y el 16.66% (1 Ss) dijo que de 3 a 5 veces al año.

En síntesis, la fase de Contratación presentó los siguientes datos: La mayoría reportó que la documentación se pedía antes de contratar al personal, el contrato de trabajo era por obra determinada en su mayoría, que no sabían cada cuándo se revisa el contrato de trabajo y que dicho contrato es competitivo con otras instituciones.

Dos terceras partes opinaron que los periodos de prueba que se manejaban eran por seis meses y las causas más frecuentes que motivaban la rescisión de contrato eran por la evaluación del alumnado.

La mitad de los encuestados comentó que no se les ha entregado copia del contrato de trabajo a las personas de nuevo ingreso y que no existe alguna disposición formal en la cual se especifique el derecho del trabajador para ascender a un puesto superior, además, reportaron que no hay demandas laborales.

Finalmente, solo una tercera parte opinaron que el requisito fundamental para que una persona tenga la planta necesita tener acreditada su maestría.

La última fase, de INDUCCIÓN, consistió en diez reactivos:

En el primer reactivo, el 83.34% (5 Ss) contestaron que no se contaba con un programa formal de inducción y un 16.66% (1 Ss) dijo que sí.

En el segundo reactivo, la persona que contestó que sí en el apartado anterior, mencionó que lo llevaba a cabo el director de división.

En el tercer reactivo el 100% (6 Ss) afirmaron que se llevaban a cabo conferencias, discusiones, juntas o similares para la orientación del personal de nuevo ingreso.

Para el cuarto reactivo, las ayudas audiovisuales en la inducción reportadas fueron: videos y acetatos.

En el quinto reactivo, el 50% (3 Ss) opinaron que sí se entrega a cada una de las personas de reciente ingreso, el reglamento interior de trabajo y el 50% (3 Ss) dijo que no se entregaba.

Para el sexto reactivo, se cuestionó sobre quién asesoraba al personal en cuanto a los tópicos de la institución como prestaciones, derechos, obligaciones, horarios, normas, políticas, etc. y el 100% (6 Ss) opinó que el jefe inmediato era el asesor principal.

El 83.34% (5 Ss) afirmó en el séptimo reactivo, que se le da al trabajador una breve explicación sobre cómo desarrollará su trabajo y el 16.66% (1 Ss) dijo que a veces.

En el octavo reactivo se cuestionó sobre la existencia del manual de bienvenida y el 100% (6 Ss) opino que no existía tal.

Para el penúltimo reactivo, el 66.66% (4 Ss) opinaron que si se llevaba a cabo una entrevista de ajuste para retroalimentar el programa de inducción y el 33.34% (2 Ss) opinaron que no.

En el último reactivo, se cuestionó sobre la inducción de personal con la misma importancia a cualquier nivel y el 66.68% (4 Ss) opinaron que sí, el 16.66% (1 Ss) opinaron que no y el 16.66% (1 Ss) dijo no saber.

En síntesis, la mayoría de los encuestados opinaron que sí se llevaban a cabo conferencias, discusiones, juntas o similares para la orientación del nuevo ingreso y el jefe inmediato es quien asesora al personal en cuanto a los tópicos de la institución, como prestaciones, derechos, obligaciones, horarios, normas, políticas, etc. Además de opinar que no se contaba con un manual de bienvenida.

Cuatro quintas partes de los encuestados comentaron que no se contaba con un programa formal de inducción y que se le da al nuevo trabajador una breve explicación sobre cómo se desarrollará su trabajo.

Más de la mitad de los sujetos afirmaron que se llevaba a cabo una entrevista de ajuste para retroalimentar el programa de inducción y que se induce al personal con la misma importancia a todos los niveles.

Las opiniones se encuentran divididas en cuanto a la entrega del reglamento interior de trabajo a cada una de las personas de nuevo ingreso.

REDACCIÓN DE LA SITUACIÓN EXPUESTA.

De acuerdo a los datos analizados de los cuestionarios aplicados, el investigador resumió de que la ejecución de las diferentes áreas o fases del proceso de contratación e inducción ha sido incompleta y se encuentra dividida parcialmente entre los diferentes departamentos de la organización.

Esto se ha debido a que durante los años anteriores las necesidades de cada área y departamento estuvieron cubiertas de manera descentralizada.

De manera general, se pudo percibir que aunque la información fue difusa y algunas actividades en realizadas en algunos departamentos y en otros no, de manera global se dedujo el siguiente proceso vigente:

En primer término, en cuanto a la PLANEACIÓN, posiblemente los pronósticos de crecimiento se han hecho con base en fuentes principalmente internas (experiencia de años anteriores), dependiendo también del crecimiento de la matrícula. Así mismo, la previsión del personal disponible o necesario parece efectuarse con un semestre a un año de anticipación, que en la mayoría de las veces son organizados un mes antes.

Generalmente no se cuenta con el tiempo suficiente porque no se planeó y las situaciones se resuelven dependiendo de la urgencia que se tenga.

En cuanto al desarrollo de planes de vida y carrera, se encontró algún desacuerdo ya que en unas partes lo llevaban a cabo y en otras no.

Por otra parte, la calificación de méritos no existe como tal, ya que se califica al maestro en base a lo que el alumnado emita como juicio durante el semestre. Esta calificación se aplica generalmente dos veces al año cuando termina el semestre y no existen plantillas de reemplazo por consecuencia de la no planeación.

Finalmente, pareció no haber consenso en la planeación de las fases de recursos humanos y cursos alternativos de acción para situaciones de contingencia.

La segunda fase investigada fue RECLUTAMIENTO, en la cual se encontró que no existía un presupuesto asignado ya que se cuida solamente que no haya gastos "demasiado" elevados y pareció no haber descripciones de puesto formales a su disposición ya que según comentarios, no se actualizan desde hace cinco años aproximadamente.

Asimismo, el proceso de reclutamiento se lleva desde dos semanas, hasta un tiempo indefinido, aunque suelen presentarse de uno a tres candidatos por puesto y solo en algunas ocasiones se emplea la requisición de personal.

Las fuentes que se emplean con mayor frecuencia y se prefieren o tienen prioridad, son las externas, pero no se encontró consenso en su grado de éxito. Sin embargo, se cuenta con una cartera de candidatos, aunque por comentarios obtenidos, parece estar dividida en las diferentes áreas o departamentos de la organización, además de que se desconocen los rangos de sueldo para la ubicación del puesto a reclutar.

Por último, no se emplean los recursos tecnológicos para apoyo de esta fase.

La siguiente fase estudiada fue SELECCIÓN, en la cual se reportó que no existía un lugar específico para la recepción de candidatos. Sin embargo, dentro del proceso generalmente se realiza una entrevista inicial apoyada algunas veces por solicitud de empleo institucional y algunas otras solamente por el curriculum del candidato.

Además, el candidato suele ser entrevistado a fondo y siempre se entrevista con el jefe inmediato.

Un despacho externo se encarga de la evaluación psicológica de los candidatos y ha conformado una batería de pruebas acorde a los requerimientos de la institución. No hubo consenso en cuanto al conocimiento general del tipo de pruebas que se emplean, pero según comentarios, solo hasta que se otorga la planta son aplicados.

Los datos que fueron encontrados en cuanto a la encuesta socio-económica-laboral, reportaron que no se aplica formalmente en ningún momento, ya que cuando se llega a pedir referencias, se hace con conocidos o por medio de referencias telefónicas.

No hubo consenso en cuanto a la aplicación formal de un examen médico antes de la contratación y cuando se llega a aplicar es como trámite de la planta.

La cuarta fase del estudio fue la de CONTRATACIÓN.

En primer término, se encontró que existe un desfase entre la Selección y la Contratación ya que en algunas ocasiones se solicita la documentación después de ser contratada la persona.

Además, primero se solicita la documentación que acredita el grado académico y después la que avala los datos personales.

Todo candidato recibe como primer contrato uno o varios por obra determinada, cuya duración mínima es de 4 a 6 meses.

Generalmente los requisitos para otorgar la planta o rescindir un contrato se basan en la evaluación de los alumnos.

No hubo consenso en cuanto a la entrega de la copia del contrato de trabajo a la persona de nuevo ingreso.

Tampoco se encontró consenso respecto al escalafón o políticas de ascenso, en cuanto a su formalidad y aplicación.

En general, se consideró competitivo el contrato actual de trabajo.

Por último, no hubo consenso en el conocimiento de demandas laborales.

La última fase estudiada fue la de INDUCCIÓN.

En primer término se encontró que solo en una de las divisiones de la institución se cuenta con un programa de inducción.

No hubo consenso en cuanto a la entrega del reglamento interior de trabajo al personal de nuevo ingreso.

Acerca de la información general sobre derechos y obligaciones, el encargado ha sido el jefe inmediato.

No hay un manual de bienvenida en el Campus.

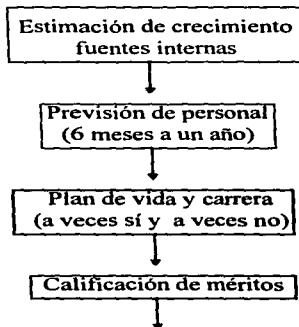
Al trabajador se le da a conocer de manera informal la descripción de sus actividades, por parte del jefe inmediato.

Generalmente se induce al personal con la misma importancia, a cualquier nivel.

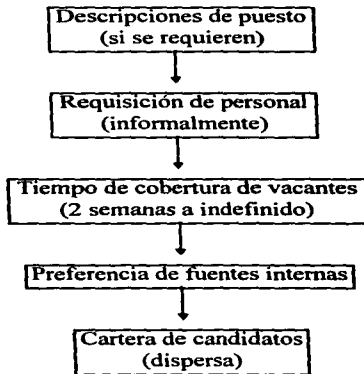
De la misma manera, suele realizarse una entrevista de ajuste con el personal de reciente ingreso pero no de manera formal.

A continuación se presenta un diagrama con la información recabada para permitir una comprensión gráfica más sencilla del proceso empleado hasta ahora:

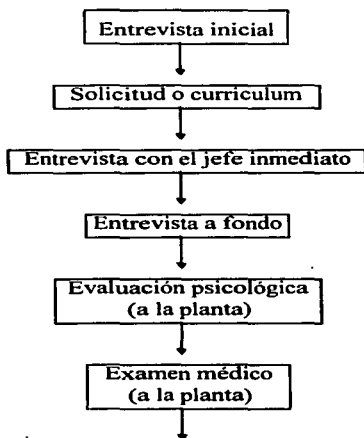
Planeación



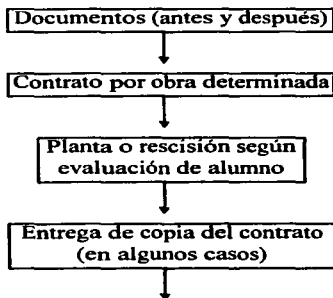
Reclutamiento



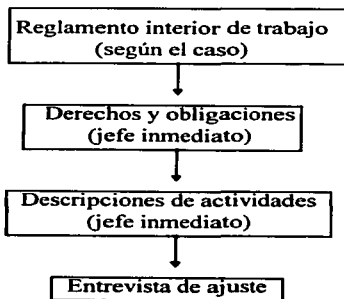
Selección



Contratación



Inducción



CONFRONTACIÓN DE LA SITUACIÓN OBSERVADA Y LA SITUACIÓN DESEADA.

Al confrontar la situación observada (recopilación de los cuestionarios) y el referente teórico, surgieron diversos aspectos susceptibles de mejorarse o perfeccionarse para tratar de formalizar un sistema de contratación e inducción que cubra las necesidades institucionales.

En principio fue necesario describir las áreas de oportunidad en función de la comparación entre ambas situaciones y su resultado, como una discrepancia entre ambas y se hizo siguiendo la estructura planteada en este estudio.

1. Planeación:

- a) Actualmente la planeación se lleva a cabo de manera parcial, ya que hace falta contemplar otros factores como los externos y los que se atribuyen a la fuerza de trabajo.
- b) Hace falta crear el inventario de recursos humanos para poder generar formalmente el plan de vida y carrera.
- c) No existen plantillas de reemplazo para formalizar el procedimiento y mantenerlas actualizadas y disponibles.
- d) Hace falta complementar la calificación de méritos con otras mediciones.
- e) Se carece de políticas de planeación de recursos humanos que permitan contar con alternativas ante situaciones de contingencia.

2. Reclutamiento:

- a) No existen de manera formal las descripciones de puesto a todos los niveles de la organización.
- b) No se han elaborado y empleado los formatos del departamento (requisición de personal, solicitud de empleo, etc.), para obtener un mejor control del servicio a la organización y evitar así la acumulación de documentación que avala el grado académico y la información personal, desde la primera visita.

- c) **No se han elaborado sistemas de información que permitan el conocimiento continuo de la plantilla de personal, tanto cuantitativa como cualitativamente.**
- d) **No se aprovechan al máximo las fuentes disponibles tanto internas como externas. Esto es, se aprecian limitadas.**
- e) **No se ha creado una cartera de candidatos para toda la organización (integral).**

3. Selección.

- a) **No se ha destinado un lugar físico adecuado con la infraestructura necesaria, para la selección.**
- b) **Hace falta imprimir los formatos necesarios para el área y el departamento: pre-solicitud y solicitud de empleo, con imagen organizacional.**
- c) **Hace falta unificar y formalizar la evaluación psicológica para todo candidato a ingresar a la organización.**
- d) **No suele elaborarse un reporte del candidato con la información pertinente (entrevistas, evaluación, encuestas aplicadas, y referencia al perfil de contratación) para mantenerlo en el expediente del archivo de personal.**
- e) **No se ha generado ni formalizado la aplicación de la encuesta socio-económico laboral.**
- f) **No se aplica el examen médico antes de la contratación.**

Contratación:

- a) **No suele entregarse acorde con el requisito de ley, la copia del contrato de trabajo al personal.**
- b) **No se encuentra por escrito ni son conocidas por el personal las políticas de ascenso.**

Inducción:

- a) **No se entrega del reglamento interior de trabajo a todo el personal.**
- b) **No existe designada una persona responsable de la administración de las prestaciones, para la notificación e información de las mismas a todo el personal que ingresa a la organización.**
- c) **Hace falta elaborar y distribuir el manual de bienvenida.**
- d) **Hace falta elaborar formalmente y mantener actualizadas las descripciones de puesto.**
- e) **No se ha elaborado ni puesto en práctica sistemáticamente el programa de inducción del Plantel.**
- g) **Hace falta asegurar el seguimiento del personal de reciente ingreso.**

CAPÍTULO VI.
SISTEMA PROPUESTO DE CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN.

En principio, cabe señalar que en el siguiente sistema que se propone, la retroalimentación podrá surgir en el inter de cada uno de los pasos, desde la planeación hasta la inducción, y que el seguimiento de cada uno de éstos en forma secuencial, es vital para el logro del objetivo que se persigue: la integración de un nuevo elemento en la institución.

En primer lugar, dentro de la etapa de la planeación, debemos contemplar las causas externas, ya que la institución es parte de un sistema mayor y debemos de tomar como referencia los factores económicos, los planes educativos a nivel nacional e institucional. Estos aspectos nos darán la pauta externa para el mejor desarrollo interno de la institución.

Conociendo y basándonos firmemente en los objetivos, pronósticos económicos y tecnológicos de la organización, se reforzará y cubrirá de manera global la demanda de los recursos humanos existente.

Como complemento cabe mencionar las causas de la fuerza de trabajo, en donde se localizan las jubilaciones, renunciaciones, despidos y la muerte. En algunas ocasiones son detectables y en otras no.

Si se genera un clima laboral benéfico para los empleados, se evitarán en un porcentaje importante las renunciaciones y por lo tanto se disminuirá en igual proporción la demanda del recurso humano.

Será necesario que, apoyados en los Análisis de Puestos, con que cuente la Institución, se elaboren pronósticos de los requerimientos y de mano de obra, recurriendo a la consulta de los pronósticos de la población, la educación y el crecimiento de la industria o de la actividad económica y del crecimiento de la economía del país.

Con lo anterior se estará previendo que habrá abundancia de personas que tengan estos recursos cuando sean necesarios sus servicios y la Institución no deberá preocuparse por hacerlos llegar.

Aunado a esto, la Institución deberá de contar a la brevedad con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, etc. de cada uno de los elementos de la misma, de tal manera que puedan cubrir los puestos que vayan quedando vacantes y esto mismo nos apoyará para poder planear los cursos de capacitación.

Cuando el inventario de recursos humanos está actualizado al cien por ciento, se pueden generar herramientas valiosas para la planeación de los mismos, como son las plantillas de reemplazo, políticas de planeación, apoyo para el plan de vida y carrera y la calificación de méritos.

Será necesario recalcar que iniciar el sistema de contratación e inducción sin una previa planeación de los recursos humanos, nos podrá conducir a una administración empírica y posiblemente sin valor alguno.

La fase de reclutamiento dará inicio con el apoyo de una buena planeación de los recursos humanos o por medio de requisiciones de personal de los diferentes departamentos que integran la Institución.

Ya con la identificación de la vacante, se referirá la información con el análisis de puesto y los requerimientos que deberá poseer el candidato solicitando la información adicional al director que haya requisado al nuevo empleado.

Para la localización de las personas requeridas será necesario apoyarse en la fuentes de reclutamiento, ya sean internas (inventario de recursos humanos, sugerencias del personal, cartera de la Institución, sindicatos) o externas (anuncios, agencias de empleo, instituciones, educativas, asociaciones profesionales).

Será necesario tener en cuenta que una desventaja de las fuentes externas es que su costo es más elevado.

El reclutamiento deberá estar apoyado con las descripciones de puestos, ya que éstas son el medio formal que existe para informar al comité de valuación de puestos en forma objetiva, concisa y precisa, sobre la naturaleza del puesto, por qué existe, qué se debe hacer y cómo se hacen las cosas.

El análisis de puestos es importante porque dependiendo de las funciones que habrán de realizarse en el puesto, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso.

Con estas herramientas podemos asegurar una presentación de un buen grupo de candidatos de los puestos a cubrir ya que todo lo anterior constituye una valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.

En la etapa de selección de personal el objetivo específico es el elegir al individuo en base a pruebas selectivas que forman parte de sus características generales para el mayor aprovechamiento de sus capacidades y talentos, cubriendo el puesto nuevo o vacante.

Es importante recalcar que todos los pasos siguientes son de igual magnitud en importancia ya que cada uno de ellos determina ciertas características que podrán influir en la selección del candidato .

Se recomienda seguir un orden para evitar confusiones y contar con un estándar establecido y conocido por todo el personal que aplique este procedimiento.

Los pasos recomendados son los siguientes:

- Recepción de una solicitud de empleo.
- Entrevista inicial o previa.
- Evaluación técnica.
- Evaluación psicológica.
- Entrevista profunda o de fondo.
- Examen médico.
- Investigación socio-económica-laboral y
- Decisión de contratación.

Cabe mencionar que en la última etapa de este proceso se debe obtener resultados de los puntos anteriores, para dar el apoyo necesario de la aceptación o rechazo del candidato.

Dentro de la etapa de Contratación, se señala la revisión de documentos como primer paso hacia la firma de los comprobantes que tendrán como función principal la de afiliación al trabajo.

La entrega del manual de bienvenida, contrato de trabajo, reglamento interior de trabajo y los demás derivados de las prestaciones con que cuenta la Institución, se debe realizar con copia de recibido antes del ingreso a labores.

Es necesaria también la revisión y lectura de éstos por parte del nuevo trabajador para verificación de posibles errores en datos y preguntas antes de firmar cualquier documento.

En la etapa de inducción, que puede coordinarse a la par con la contratación para ahorro de tiempo, se le da verbalmente en grupo o individualmente (se recomienda en grupo) la bienvenida al nuevo trabajador.

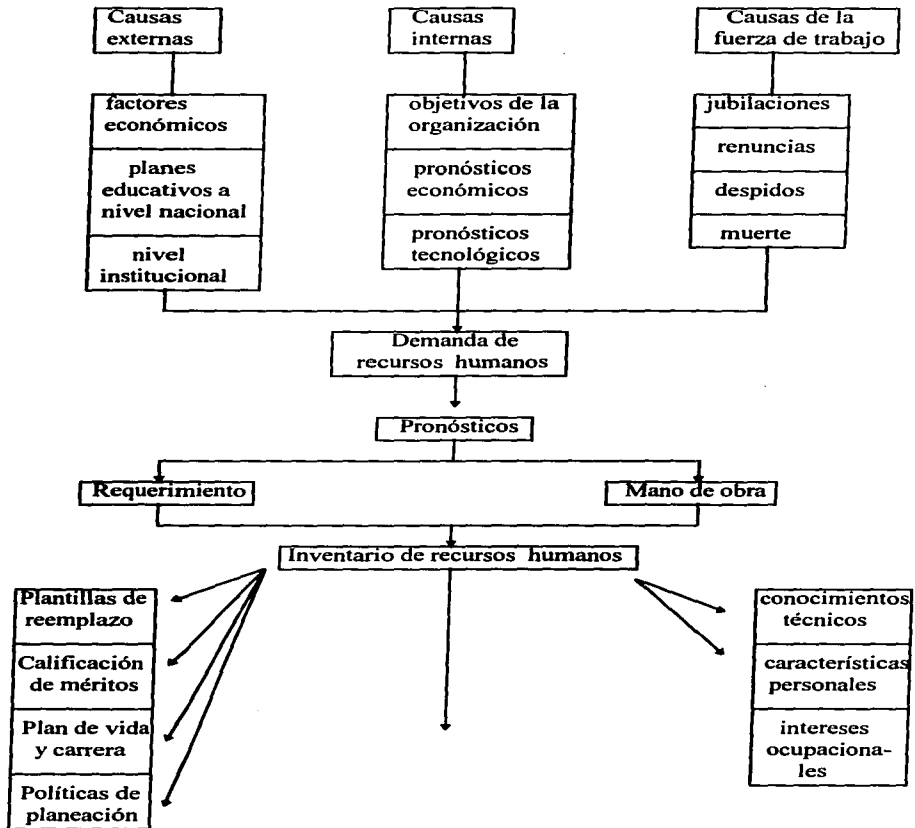
Esta bienvenida es recomendable que se diserte mediante la colaboración del director principal o director de recursos humanos. Se proyectará un audiovisual que corresponda a la historia de la empresa, objetivos, estructura de la organización, artículos que produce, políticas, prestaciones, etc.

Posteriormente se hará la presentación en el área de recursos humanos a los nuevos empleados, y a cada uno de ellos en su área de trabajo correspondiente. Como complemento se hará un recorrido de las instalaciones presentándolo a todas las áreas en forma general para su conocimiento de los empleados vigentes.

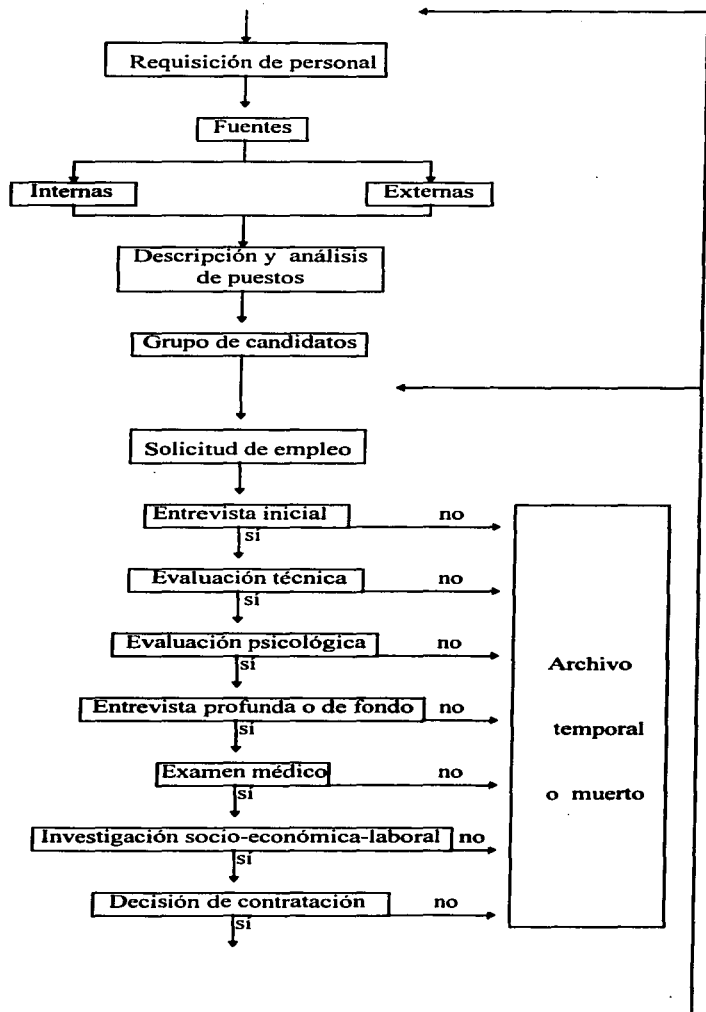
La parte de la retroalimentación se compone de un cuestionario de seguimiento que se le aplicará al empleado a los tres meses promedio de haber ingresado a la Institución para verificar la trayectoria correcta del sistema que se está aplicando.

Este cuestionario nos dará la pauta para reforzamiento de las etapas que tengan observaciones por parte de los empleados encuestados.

Planeación:

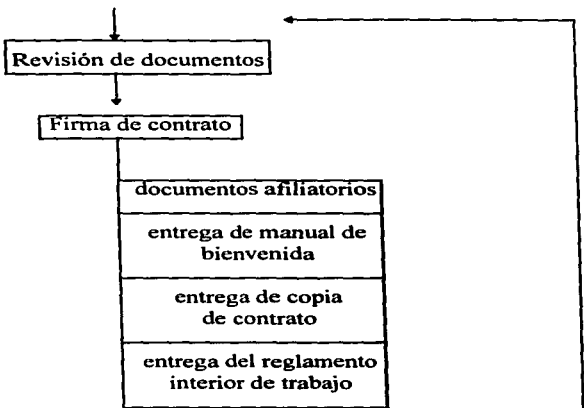


Reclutamiento:

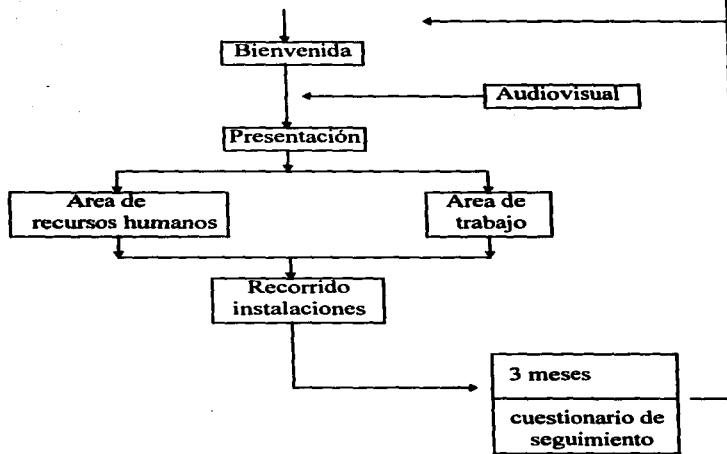


Selección:

Contratación:



Inducción:



CAPÍTULO VII.
CONCLUSIONES.

El elemento humano es el principal componente de cualquier organización. Por eso, debe constituir una prioridad para la dirección el dar apoyo y cuidar la atención que se da al recurso humano desde su primer contacto con la organización hasta que se considere como una parte integrante de ésta.

El primer requisito para lograr una integración adecuada reside en el compromiso de la dirección y la facilitación de todos los factores de apoyo que se necesitan.

Para obtener una afiliación del personal y sus propios objetivos con los de la organización, es necesario contar con los procesos adecuados que favorezcan dicha fusión y le den mantenimiento.

Ambas partes, empresa e individuo, se dedican tiempo, objetivos y esfuerzos en general, por lo que debieran procurarse atención y mantenimiento constante y recíproco que asegure mutuo bienestar para su crecimiento y desarrollo.

En décadas recientes se ha dado mayor impulso al aspecto humanístico en las empresas, para mejorar el desarrollo del hombre dentro y fuera de la organización, ubicándose generalmente esta función en el área de Recursos Humanos.

Cuando una organización no cuenta con el apoyo necesario para la creación o desarrollo de un área especializada que atienda las necesidades del personal, es probable que surjan desviaciones que afecten a los objetivos personales y organizacionales.

En este estudio se investigó la forma en que se contrataba al personal docente en una Institución educativa de nivel superior. Al analizar el proceso se encontraron áreas de oportunidad importantes que al ser comparadas con las referencias teóricas, arrojaron diferencias que permitieron sugerir un sistema de contratación e inducción adecuado a la Institución.

Con referencia a la hipótesis enunciada en el presente estudio, se confirmó la existencia de algunas áreas de oportunidad (que han sido señaladas en apartados anteriores) en la ejecución de los procesos que determinan el ingreso de personal a la Institución, que podrán ser reforzadas mediante un sistema de contratación e inducción adaptado a las necesidades de la misma.

Aunado a ésto, se sugiere que se ponga en práctica lo antes posible la creación y generación de los documentos necesarios para agilizar el sistema de contratación e inducción propuesto, el cual posiblemente mejorará el manejo del área de recursos humanos a nivel institucional reflejándose desde la etapa de planeación, ya que no se utilizan todas las herramientas para el buen fin de ésta.

Así mismo, se determinó la carencia de una base de información disponible a todas las áreas involucradas con el proceso de contratación e inducción. Así como la asignación de un presupuesto y su revisión periódica, en la etapa de reclutamiento.

La dinámica de crecimiento del personal que integra la Institución no le ha permitido desarrollar la infraestructura adecuada para el mejoramiento de la etapa de selección.

Las evaluaciones al personal derivadas por la contratación, parecen carecer de fundamentos técnicos o teóricos que avalen su funcionalidad dentro de la Institución.

Es importante señalar que todo proceso de cambio se deriva de un análisis crítico de cada situación y momento en particular, por lo que las sugerencias y conclusiones de este estudio serán funcionales en base a los resultados que se obtuvieron de la presente investigación.

Esta investigación apenas constituye una primera etapa de un largo camino que la Institución y el plantel en particular han de iniciar. Acorde a los planes de crecimiento de cada plantel de la Institución, esta investigación pudiera tomarse como herramienta de apoyo a futuras investigaciones. En efecto, cada uno de los apartados o áreas de esta investigación pudieran ser objeto de apertura de una nueva línea de investigación.

Sin embargo, para los fines de este estudio, los objetivos fueron cubiertos, ya que se pudo obtener la información necesaria para la detección de las áreas de oportunidad que en principio deberán ser resueltas por los encargados del área de Recursos Humanos, así como por la dirección, al iniciar la aplicación del sistema de contratación e inducción que se ha propuesto y que seguramente será susceptible de ser mejorado con acciones futuras pero que permitirá ver frutos en un trabajo más eficiente y con la obtención de mejores resultados para todos los integrantes de esta Institución.

CAPÍTULO VIII.
BIBLIOGRAFÍA.

1. Albert, K. "Manual del Administrador de Empresas". Mc. Graw Hill. 1983. México.
2. Anfuso, D. "Look Beyond Skills When Making Hiring Decisions". Personnel Journal. Marzo, 1995. Pág. 94
3. Audirac, C. y cols. "ABC del Desarrollo Organizacional". Trillas. 1994. México.
4. Acoff, Russell. "Planificación de la Empresa del Futuro". Limusa. 1994. México.
5. Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos". Trillas. 1994. México.
6. Blum, M. & Naylor, J. "Psicología Industrial". Trillas. 1992. México.
7. Brown, W. & Moberg, D. "Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral". Limusa. 1993. México.
8. Byars, LL. & Rue, L. "Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones". Interamericana. 1983. México.
9. Carpizo, R. "Administración Básica". 2a. edición. Limusa. 1993. México.
10. Certo, S. "Administración Moderna". Nueva Editorial Interamericana, S. A. de C. V. 1983. México.
11. Cunningham, A. & Swift. "Introducción a la Administración". Grupo Editorial Iberoamérica. 1992. México.
12. Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill. 1990. Colombia.
13. Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. 1990. México.
14. Chruden, H. & Sherman, A. "Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos" South-Western Publishing, Co. 1990. México.
15. Dale, E. "Organización". Ed. Técnica S. A. 1988. México.

16. Davis, K & Newstrom, J. "Comportamiento Humano en el Trabajo" Mc Graw Hill. 1991. México.
17. Dunham, R. & Smith, F. "Salud Organizacional. Análisis y Diagnóstico Internos". Trillas. 1985. México.
18. Fernández Arena, A. "La auditoria Administrativa ". Diana , 1981. México.
19. Fletcher, V. Lilia "El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Hospitales". Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones). FCA. UNAM. 1995. México.
20. Garza, J. & Salazar, J.A. "Selección de Personal en las Empresas Cerveceras de Guadalajara". Tesis de licenciatura. EACE UAG. 1974. México.
21. González, R. & Cruz, M. "Importancia del Proceso de Selección para Captar y Asignar Personal Adecuado en la Empresa Moderna". tesis de Licenciatura. EACE. UAG. 1982. México.
22. Hampton, D. "Administración". 3a. edición. Mc Graw Hill. 1989. México.
23. Harris, J. "Administración de Recursos Humanos". Limusa. 1982. México.
24. Hernández L., José I. & Martínez R., Y. "Administración por necesidades. La relatividad de la Administración: un Enfoque de competitividad directiva" Limusa. 1993. México.
25. Hernández, S. , R y Cols. "Metodología de la Investigación" . Mc Graw Hill. 1995. México.
26. Hodgetts, R. M. "Comportamiento en las Organizaciones". Mc Graw Hill. 1981. México.
27. Jiménez C., W. "Introducción al estudio de la Teoría Administrativa". Limusa. 1987. México.
28. Leonard, W. "Auditoría Administrativa" . Diana, 1979. México.

29. Mancebo del Castillo. "El Administrador y su Entorno dentro de la Administración". Limusa. 1992. México.
30. Mc Gregor, D. "El Administrador Profesional". Diana. 1987. México.
31. Mercado, S. "Administración Aplicada. Teoría y Práctica". Limusa. 1990. México.
32. Merrill, H. "Clásicos de la Administración". Limusa. 1990. México.
33. Messmer, M. "The Politics of Hiring". Journal of Accountancy. Abril. 1996. Págs. 59-61.
34. Miner, J. "El Proceso Administrativo". Cía. Editorial Continental, S. A. de C. V. 1984. México.
35. Mintzberg, H., Quinn, I. & Voyer, J. "El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos". Prentice Hall. 1997. México.
36. Patz, A. & Rowe, A. "Control Administrativo y Sistemas de Toma de Decisiones". Limusa. 1982. México.
37. Pickle, H. "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas". Limusa. 1986. México.
38. Rachman y Cols. "Introducción a los Negocios". 6a. edición. McGraw Hill. 1993. México.
39. Reyes P., A. "Administración de Empresas". 1a. y 2a partes. Limusa. 1983. México.
40. Reyes P., A. "Administración Moderna". Limusa. 1992. México.
41. Reyes Ponce. "Administración por Objetivos". Limusa. 1994. México.
42. Ríos S., A. & Paniagua A., A. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". 2a. edición. Trillas. 1992. México.
43. Robbins, S. & de Cenzo, D. "Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones". Prentice Hall. 1996. México.

44. Rodríguez, A. "Estrategia y Políticas Administrativas. Organización". 3a. edición. Ed. ITESM. 1981. México.
45. Saldaña, Ma. & García H. "En busca de la Calidad Total en Establecimientos de Comida Rápida en la Ciudad de San Luis Potosí. Tesis de Licenciatura. FCA. UASLP. 1995. México.
46. Sikula, A. & McKenna, A. "Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos". Limusa. 1989. México.
47. Strauss, G. & Sayles, L. "Personal: Problemas Humanos en la Administración". Prentice Hall, 1985. México.
48. Sherman, A. & Bohlander, G. "Administración de los Recursos Humanos". Grupo Editorial Interamericano, S. A. de C. V. 1994. México.
49. Trueba, J. "Ley Federal del Trabajo". Porrúa. México.
50. Werther, W. & Davis, K. "Administración de Personal y Recursos Humanos". McGraw Hill, 1987. México.
51. West Churchman, C. "El enfoque de sistemas". Diana. 1990. México.

ANEXO 1.

ENCUESTA APLICADA

PLANEACION

1. En el Campus se hacen pronósticos de crecimiento en base a:
 - a) Experiencia y retroalimentación de años anteriores _____
 - b) Técnicas de probabilidad y estadística _____
 - c) Otras _____

2. ¿Se pronostica o prevee el número de personas que la institución tendrá que contratar, adiestrar o promover en un periodo determinado?
 - a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____

3. ¿Con cuánto tiempo se planea el recurso humano?
 - a) Hasta un mes antes _____
 - b) De 1 a 3 meses antes _____
 - c) De 3 a 6 meses antes _____
 - d) De 6 meses a un año _____

4. ¿En la actualidad la Institución cuenta con un plan de vida y carrera para su personal?
 - a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____

5. ¿ Existe la calificación de méritos?
 - a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____

6. ¿ Se aplica la calificación de méritos?
 - a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____

7. ¿ Con qué frecuencia? _____
 - a) 1 vez al año _____
 - b) 2 veces al año _____
 - c) Más de 2 al año _____

8. ¿ Existen plantillas de reemplazo?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

9. ¿ Se planea cada una de las fases de los recursos humanos? (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción)

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) Parcialmente _____
- d) No sé _____

10. ¿ Se elaboran cursos alternativos de acción para cada una de las fases?

- a) Si _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

COMENTARIOS

RECLUTAMIENTO

1. ¿Se cuenta con un presupuesto para el reclutamiento?
- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____
2. ¿Hay disponibles descripciones de puestos, actualizadas?
- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____
3. ¿Se recluta en base a una requisición de personal?
- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) A veces _____
 - d) No sé _____
 - e) Otras _____
4. ¿Cuál es el tiempo promedio que se utiliza para cubrir una vacante?
- a) 1 día a 1 semana _____
 - b) 1 semana a 2 _____
 - c) 2 semanas a 1 mes _____
 - d) 1 mes o más _____
5. ¿Qué fuentes utiliza para reclutar candidatos?
- a) Internas _____
 - b) Externas _____
6. Cuando surge una vacante, ¿Cuál fuente tiene preferencia / prioridad?
- a) Interna _____
 - b) Externa _____
- ¿ Por qué ? _____

7. ¿Con cuál fuente de reclutamiento ha tenido mayor éxito?

- a) Interna _____
- b) Externa _____

¿ Por qué ? _____

8. ¿Se cuenta con una cartera de candidatos potenciales?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

9. ¿El hardware y software con que cuenta la Institución, en qué porcentaje se utiliza para el reclutamiento?

_____ %

10. ¿Cuántos candidatos se reclutan por puesto?

- a) 1 a 3 _____
- b) 3 a 6 _____
- c) 6 a 10 _____
- d) Más de 10 _____

COMENTARIOS

SELECCION

1. ¿Existe algún lugar especial destinado para recibir a los candidatos?
a) Sí _____
b) No _____
c) No sé _____

2. ¿Se tiene una entrevista inicial antes del llenado de la solicitud de empleo?
a) Sí _____
b) No _____
c) A veces _____ ¿Por qué? _____
d) No sé _____

3. ¿Qué tipo de solicitud de empleo se utiliza?
a) Impresa (Printaform) _____
b) Institucional _____
c) No se utiliza _____

4. ¿Se realiza una entrevista a fondo a los candidatos?
a) Sí _____
b) No _____
c) A veces _____
d) No sé _____

5. ¿Se realiza una entrevista con el jefe solicitante?
a) Sí _____
b) No _____
c) A veces _____ ¿Por qué? _____
d) No sé _____

6. ¿Qué tipo de exámenes psicológicos se utilizan?
a) Personalidad _____
b) Inteligencia _____
c) Habilidades _____
d) Valores _____
e) Técnica _____
f) Otras _____

7. ¿Quién los aplica e interpreta?

8. ¿Se lleva a cabo una investigación laboral?

a) Sí _____

b) No _____

c) A veces _____ ¿Por qué? _____

d) No sé _____

9. ¿Quién la realiza?

10. ¿Conoce cómo está estructurada?

a) Sí _____

b) No _____

Estructura _____

11. ¿Se lleva a cabo algún estudio socio-económico?

a) Sí _____

b) No _____

c) A veces _____ ¿Por qué? _____

d) No sé _____

12. ¿Quién lo realiza?

13. ¿Conoce cómo está estructurado?

a) Sí _____

b) No _____

Estructura _____

14. ¿Se practica examen médico antes del ingreso?

a) Sí _____

b) No _____

c) A veces _____ ¿Por qué? _____

d) No sé _____

CONTRATACION

1. La documentación necesaria para el expediente, ¿Se pide antes o después de contratar a la persona?
 - a) antes _____
 - b) después _____

2. ¿Qué tipos de contrato se utilizan?
 - a) Eventual _____
 - b) Por obra determinada _____
 - c) Indeterminado _____
 - d) Otros _____
 - e) No sé _____

3. ¿Qué periodos de prueba se manejan?
 - a) 30 días _____
 - b) 60 días _____
 - c) 90 días _____
 - d) 6 meses _____
 - e) 1 año _____
 - f) Otro _____

4. ¿De qué dependen?
 - a) Desempeño _____
 - b) Actitud _____
 - c) Otros _____

5. ¿Cada cuándo se revisa el contrato de trabajo?
 - a) Cada año _____
 - b) Cada 2 años _____
 - c) Otro _____
 - d) No sé _____

6. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que motivan la rescisión de contrato?
 - a) Faltas _____
 - b) Incapacidades _____
 - c) Mala conducta _____
 - d) Otras _____

7. ¿Qué requisitos debe cubrir una persona para que se le conceda la planta?
- a) Antigüedad _____
 - b) Plaza _____
 - c) Desarrollo _____
 - d) Actitud _____
 - e) Otros _____
 - f) No sé _____
8. ¿Se le entrega copia del contrato a la persona de nuevo ingreso?
- a) Sí _____
 - b) No _____ ¿Por qué? _____
 - c) No sé _____
9. ¿Es competitivo el contrato de trabajo con otras instituciones del ramo?
- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) No sé _____
10. ¿Existe alguna disposición formal en la cual se especifique el derecho del trabajador para ascender a un puesto superior?
- a) Sí _____
 - b) No _____
 - c) No sé _____
11. ¿ Con qué periodicidad se tienen demandas laborales?
- a) No hay _____
 - b) 1 a 3 al año _____
 - c) 3 a 5 al año _____
 - d) Otro _____
 - e) No sé _____

COMENTARIOS

INDUCCION

1. ¿Se cuenta con un programa formal de inducción?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

2. ¿Quién lo lleva a cabo?

3. ¿Se llevan a cabo conferencias, discusiones, juntas o similares para la orientación del personal de nuevo ingreso?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

4. ¿Qué tipo de ayudas audiovisuales utilizan en la inducción?

5. ¿Se entrega a cada una de las personas de reciente ingreso el reglamento interior de trabajo?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

6. ¿Quién asesora al personal en cuanto a los tópicos de la Institución, como prestaciones, derechos, obligaciones, horarios, normas, políticas, etc.?

7. ¿Se le da al nuevo trabajador una breve explicación sobre cómo desarrollará su trabajo?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

8. ¿Se cuenta con un manual de bienvenida?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) No sé _____

9. ¿Se lleva a cabo una entrevista de ajuste para retroalimentar el programa de inducción?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

10. ¿Se induce al personal con la misma importancia a todos los niveles?

- a) Sí _____
- b) No _____
- c) A veces _____
- d) No sé _____

COMENTARIOS
