



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**“RECURSOS HUMANOS
PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA COADYUVAR A DISMINUIR LA
ROTACIÓN EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA.”**

293653

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALICIA DEL ANGEL MEZA

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Recursos Humanos"

Propuesta de un Manual de Procedimientos de Selección e Inducción
de Personal para Coadyuvar a disminuir la Rotación en una empresa
Manufacturera.

que presenta La pasante Alicia Del Angel Meza

con número de cuenta: 9010468-2 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el
EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
II	M.A. José Vili Martínez González	
IV	M.A.O. Ma. Teresa Muñoz García	

*Todo el que ingresa a ti,
Al salir es una mejor persona y
Más dichosa
A la UNAM por que es y seguirá
siendo la mayor casa de estudios.*

*Los únicos bienes intangibles son
Los que acumulamos en el cerebro y
En el corazón; cuando ellos faltan
Ningún tesoro los sustituye.*

A mi querida Escuela FES- Cuautitlan.

*El mejor método para superar
Obstáculos es el método del equipo.
A mi Asesor y Coasesores
por su tiempo y orientación*

*Con un poco de suerte y mucha fe,
Si uno acalla por un instante las
voces de duda de la mente, a veces
Dios nos habla al oído y nos da la
fuerza para seguir adelante.*

*Como un testimonio de mi infinito aprecio y
agradecimiento, por toda una vida de esfuerzos y
sacrificios, brindándome siempre cariño y apoyo
cuando más lo necesite.*

*Deseo de todo corazón que mi triunfo
profesional lo sientan como suyo.*

*A María y Benito, por ser unos padres
inigualables.*

*Amor es lo que queda en una relación
cuando se ha prescindido de todo el egoísmo,
ya que la única manera de sembrar la
Felicidad es compartirla con alguien.*

*A mi querido Felipe por todo su amor,
apoyo y comprensión.*

*Gran parte de la vitalidad de una
Amistad reside en el respeto de las
diferencias, no sólo en el disfrute de
las semejanzas.*

A Silvia por ser más que una amiga

*Somos todos sólo hilos frágiles en esta
vida, pero, ¡qué tapiz formamos!*

*A todas aquellas personas que
pusieron su granito de arena dándome
sugerencias, opiniones y apoyo para
hacer realidad este trabajo.*

Alicia

INDICE

Pag.

PROTOCOLO	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
HIPOTESIS.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS PARTICULARES.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
INTRODUCCION	9
CAPITULO 1 ROTACIÓN DE PERSONAL	11
1.1 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	132
1.2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	13
1.3 EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	15
1.4 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	16
1.5 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN.....	17
1.6 REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.....	18
1.6.1 <i>Entrevista de Salida</i>	19
CAPITULO 2 SELECCIÓN DE PERSONAL	23
2.1 CONCEPTO.....	25
2.2 REQUISITOS PREVIOS A LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	26
2.2.1 <i>La requisición o solicitud al departamento de personal</i>	26
2.2.2 <i>Análisis de puestos</i>	26
2.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	27
2.3.1 <i>Legal</i>	27
2.3.2 <i>Colocación</i>	28
2.3.3 <i>Orientación</i>	28
2.3.4 <i>Etica Profesional</i>	28
2.4 EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	28
2.4.1 <i>Recepción de Solicitantes</i>	30
2.4.2 <i>La entrevista</i>	31
2.4.2.2 <i>Fases de la entrevista</i>	32
2.4.3 <i>Pruebas de empleo</i>	33
2.4.4 <i>Investigación de antecedentes</i>	35
2.4.5 <i>Selección preliminar y Final</i>	35
2.4.6 <i>Examen medico</i>	35
2.4.7 <i>Colocación</i>	36
CAPITULO 3 INDUCCION	37
3.1 CONCEPTO.....	39
3.2 DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA.....	39
3.2.1 <i>Contrato de Trabajo</i>	39
3.2.2 <i>Afiliación a las instituciones de seguridad social</i>	40
3.2.3 <i>Expediente</i>	40
3.3 PLAN DE INDUCCIÓN.....	40
3.4 HERRAMIENTAS DE LA INDUCCIÓN.....	41
3.4.1 <i>Cursos de inducción</i>	41

3.4.2	<i>Circulares o folletos.</i>	42
3.4.4	<i>Políticas de administración de personal de la empresa.</i>	42
3.4.5	<i>Manual de inducción.</i>	43
3.4.6	<i>Políticas de adiestramiento.</i>	43
3.4.7	<i>Reglamento Interior de trabajo.</i>	43
3.5	ACTIVIDADES DEL PRIMER DÍA EN LA EMPRESA	44
3.6	ACTIVIDADES EN EL PRIMER DÍA EN EL PUESTO.	47
CAPITULO 4	PROCEDIMIENTOS	48
4.1	CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS	49
	<i>Diversos conceptos de procedimiento:</i>	49
4.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS	52
4.3	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	53
4.4	OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS	54
4.5	IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS	55
4.6	ANÁLISIS Y DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS	55
4.6	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	58
	<i>4.6.1 Concepto de manual de Procedimientos.</i>	58
	<i>4.6.2 Tipos de Manuales de Procedimientos.</i>	58
	<i>4.6.3 Contenido De Los Manuales De Procedimientos.</i>	59
	<i>4.6.4 Revisiones y actualizaciones.</i>	60
CAPITULO 5	CASO PRACTICO	61
	ANTECEDENTES	62
	SITUACIÓN ACTUAL	63
	DIAGNOSTICO	65
PROPUESTA		67
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL	68
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION	69
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCION	84
CONCLUSIONES		99
BIBLIOGRAFIA		100

PROTOCOLLO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien es cierto que la rotación de personal puede ser benéfica para la empresa, porque inyecta gente nueva a la organización, no debemos perder de vista que cuando se presenta de una manera muy alta y constante es síntoma de que algo está sucediendo en la empresa y debemos de encontrar las causas que la están originando porque de no ser así, nos provocará un desequilibrio organizacional.

Desgraciadamente en muchas empresas se ve a la rotación de personal como una causa y no como un efecto, encasillándose en la idea de que la rotación es un fenómeno aislado que tiene que ver solo con las ganas de trabajar de las personas, sin mirar al interior de la organización y analizar si sus procedimientos de selección, inducción, contratación, etc., son los más adecuados.

Los procedimientos nos sirven para implantar el curso de acción a seguir para llevar a cabo una actividad específica dentro de la empresa, pero cuando estos no están bien definidos o son desconocidos totalmente por los integrantes de una organización ocasiona que las tareas se vayan tomando tediosas, desorganizadas, repetitivas y se comience a descuidar las operaciones propias de cada unidad administrativa.

Cuando una empresa no cuenta con procedimientos adecuados para sus funciones administrativas tales como selección, inducción, reclutamiento capacitación entre otras comenzará a tener problemas de funcionamiento y si a esto le sumamos el fenómeno de la alta rotación de personal se nos traducirá en un elevado costo en la continua contratación del mismo y un desequilibrio en las áreas de trabajo.

Por lo que es importante preguntarnos si:

¿Un manual de procedimientos de selección e Inducción de Personal nos ayudará a disminuir la rotación de personal?

HIPOTESIS

Si se desarrollan procedimientos acordes a las necesidades de selección e inducción de la empresa se disminuirá la rotación de personal

OBJETIVO GENERAL

Estructurar procedimientos de selección e inducción de personal que sirvan como herramienta para disminuir la rotación

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Definir las necesidades administrativas de la organización para poder disminuir la rotación de personal
- Detectar las causas que influyen en la rotación de personal
- Localizar las fallas que presentan las actividades administrativas que se realizan en la organización

Justificación

En la empresa en la que estoy actualmente laborando, se está presentando una alta rotación de personal, la cual esta generando un desequilibrio en la organización.

Al pertenecer al departamento de recursos humanos, he podido observar que una de las principales causas que están originando la gran movilidad del personal, es que no se lleva a cabo una buena selección e inducción, por ejemplo en muchas ocasiones a ocurrido que cuando se necesita cubrir una vacante por la urgencia de la misma se contrata a la primera persona que acude a solicitarla.

Por otro lado me ha tocado escuchar comentarios de trabajadores que dicen no sentirse agusto por el hecho de que no fueron presentados con su compañeros o no se les explico a que prestaciones tienen derecho.

De allí que surgiera en mi la inquietud de poder desarrollar una propuesta de procedimientos de selección e inducción de personal con el fin de disminuir la rotación de personal.

INTRODUCCION

La excesiva rotación de personal resulta perjudicial para las organizaciones y más cuando la ésta se ve como un problema aislado y no como consecuencia del mal funcionamiento de algún proceso.

De allí que es de relevante importancia investigar y conocer las verdaderas razones que la están originando.

Dentro de las principales causas que generan un alto índice de rotación se encuentran; una inadecuada selección, bajos sueldos y salarios, inducción escasa a la organización, etc.

El presente trabajo fue desarrollado con el fin de proponer una solución que ayude a disminuir la rotación de personal en una empresa manufacturera, utilizando como herramienta un manual de procedimientos de selección e inducción de personal.

Dicho trabajo esta compuesto por 4 capítulos teóricos y el caso práctico.

En el capítulo I se habla de la rotación de personal, su concepto, las diferentes causas externas e internas de la empresa que la originan. Las principales consecuencias que se tienen que afrontar cuando no se detiene el problema a tiempo como una escasa productividad del grupo, necesidad de una continua capacitación y adiestramiento al nuevo personal.

Originando así altos costos en reclutamiento, selección, extra laborales y extra operativos.

En el capítulo II se aborda el tema de la selección de personal ya que como se mencionó con anterioridad una inadecuada selección genera una gran entrada y salida de empleados en una organización.

En este capítulo se dan a conocer los requisitos previos a la selección, cuales son los principios que la rigen y los pasos que la integran. Así como algunas recomendaciones para realizar una entrevista exitosa.

En el tercer capítulo se muestra la importancia del proceso de inducción en las organizaciones.

Se aborda el tema, manuales de procedimientos en el capítulo cuatro ya que este es usado como medio importante de información dentro de la organización, tomando en cuenta que las empresas conforme van creciendo se van haciendo más complejas en su estructura y si el volumen de operaciones aumenta se vuelve más difícil el poder controlarlas.

Y para finalizar en el capítulo cinco se realiza un estudio y análisis en una empresa manufacturera de la rama textil. Que sufre de la elevación de los índices de rotación y de los gastos que ello implica, generado por una inadecuada selección y una nula inducción de personal.

Dando como propuesta un manual de procedimientos de selección e inducción de personal.

CAPITULO 1

Rotación de Personal

1.2 Causas de la rotación de personal

La rotación excesiva de personal es efecto de alguna situación indeseable para los trabajadores y para la misma organización. Cuando un trabajador no está satisfecho con las condiciones de trabajo, salarios, seguridad, programas de prestaciones o las relaciones con sus compañeros o supervisores se transformaran en candidatos perfectos para la rotación.

Vamos a encontrar que se pueden distinguir tres grupos de causas que influyen para que se presente la rotación

- 1) De carácter externo
- 2) De carácter empresarial
- 3) De carácter individual

1.- Las causas de carácter externo son todas aquellas independientes de la empresa y del individuo, es decir, que no pueden ser controladas, también se les conoce como de rotación forzosa. Dentro de éste rubro se encuentran:

- La muerte del empleado
- El retiro o la jubilación
- Incapacidad permanente
- Enfermedad
- Situación del mercado de trabajo
- Las diferencias en sueldos que ofrecen diferentes empresas por el mismo puesto
- La facilidad para transportarse al lugar de trabajo

2.- Las causas de carácter empresarial están ligadas a la estructura organizacional la cual implica procedimientos, políticas y condiciones de trabajo.

- Condiciones de trabajo insatisfactorias, exposiciones a temperaturas muy altas o muy bajas, polvo, sustancias tóxicas
- Mal trato por parte de los jefes.
- Procedimientos equivocados de selección e inducción. Si la selección del personal se ha realizado inadecuadamente, se dará en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa.
- Falta de un buen plan de sueldos y prestaciones
- Nombre y fama que disfruta la empresa

3.- Causas de carácter personal, en ésta influyen la personalidad de la gente, condiciones familiares, hábitos, etc.

- Búsqueda de mejores salarios
- Conflictos con jefes o compañeros
- No sentirse satisfecho con la labor que desempeñan
- Inestabilidad. Existen trabajadores, que, por diversas razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra
- Problemas familiares
- Embarazos y maternidad. Es alto el número de mujeres que después de tener sus hijos ya no regresan a laborar o constantemente están dejando sus trabajos por cuidar a sus hijos

Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el nivel de moral de trabajo de la misma debido a que esta depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

1.3 Efectos de la rotación de personal

Cuando una empresa mantiene un índice de rotación de personal bajo, promueve una estabilidad siempre y cuando los empleados que se retiran por razones de edad o salud sean reemplazados por empleados más jóvenes y fuertes. Además la eficiencia y la moral de los trabajadores es elevada cuando los reemplazos necesarios pueden ser aportados por las promociones desde dentro de la empresa, así los trabajadores observan que hay posibilidades de superación y desarrollo en la organización.

Por otro lado cuando el nivel de rotación es muy alto genera efectos negativos e inestabilizadores para la organización. Cuando ocurre una separación por cualquier razón la organización y los grupos de trabajo deben de ajustarse a la pérdida y afrontar costos de diferente índole. Si un miembro nuevo es introducido en un grupo de trabajo los ajustes humanos y materiales deben de ser hechos por todos los involucrados en el proceso y se corre el riesgo que implique un grado de dificultad alto principalmente cuando el individuo no esta acostumbrado a la vida industrial o laboral.

Las principales consecuencias que hay que afrontar son:

- a) Escasa productividad del grupo, cuando más aumenta la rotación más disminuye la productividad ya que la constante introducción de nuevos elementos y la simultanea salida de personas calificadas genera desequilibrio

- b) Necesidad continua de capacitación y adiestramiento al nuevo personal, y en ocasiones el nuevo elemento no termina su periodo de capacitación cuando abandona la empresa.
- c) Pérdida de funcionalidad organizativa: una elevada rotación genera que un gran número de personas desconozcan los sistemas, métodos, procedimientos y políticas de la empresa
- d) Dificultad para el trabajo en grupo ya que no se da inmediatamente una integración y coordinación entre los trabajadores y el nuevo elemento.

1.4 Costos de la rotación de personal

Ya mencionamos con anterioridad que la rotación de personal requiere de ajustes por parte de todos y conlleva una serie de costos que se pueden transformar en pérdidas para la empresa.

Dichos costos van directamente ligados con todo el proceso de introducción de un nuevo elemento en la organización, éstos van a variar dependiendo de la magnitud y giro de la organización.

Para facilitar su análisis se realizó la siguiente clasificación:

- Costos de reclutamiento y selección
 1. Búsqueda. Pagos por colocación de anuncios clasificados
 2. Selección. Tiempo empleado en las entrevistas de los candidatos
 3. Prácticas administrativas. Preparación de los documentos necesarios tales como expediente, contratos, altas ante el imss e infonavit, explicación de las políticas de la empresa
- Costos extra laborales. En este rubro encontramos las retribuciones que se realizan mientras el nuevo elemento queda capacitado.

1. Costo del tiempo extra de trabajo requerido para mantener la producción a su nivel
 2. Reemplazo de materiales por roturas, e inutilización al principio del aprendizaje
 3. Retribución superior de salario al nuevo elemento con respecto a lo que produce
 4. Costos posibles por conceptos de accidentes al propio trabajador o a sus compañeros en tanto adquiere la habilidad necesaria
- Costo Extra operativos.
 1. Mayor tiempo de supervisión y control en el área donde se integró el nuevo elemento
 2. Necesidad de potenciación del control de calidad.

1.5 Cálculo del índice de rotación

Hemos hablado de que un alto índice de rotación puede ser perjudicial pero aún no hemos dicho cómo se calcula y que porcentaje puede ser considerado como alto. Fernando Arias Galicia en su libro de Administración de Recursos Humanos nos dice que en México se considera que entre un 5 y 15 % son índices aceptables de rotación. Pero puede haber empresas que tengan un 10% de rotación y esté siendo demasiado pernicioso, por lo que cada empresa de acuerdo a sus características decidirá cual es el índice aceptable para que no le provoque inestabilidad.

Es de gran importancia que el departamento de personal lleve un control de las salidas de personal y su frecuencia para tener un mejor control de la rotación y poderla mantener en niveles poco perjudiciales para la organización.

La mayoría de autores de rotación de personal coinciden en la siguiente fórmula para el cálculo del índice:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Total de separaciones por mes}}{\text{\# de personal promedio en el mes}} \times 100$$

1.6 Reducción de la Rotación

Para evitar la elevada rotación de personal es necesario que la dirección de la empresa se encargue de identificar las posibles causas para tomar las medidas necesarias, para lograr tal actividad nos podemos apoyar realizando las siguientes preguntas:

- ¿ Por qué están los empleados dejando voluntariamente la empresa?
- ¿Dónde o en qué área están ocurriendo las separaciones voluntarias?
- ¿Qué clase de empleado es el que se está separando de la empresa?

Una vez que se ha dado respuesta a las interrogantes se procederá a analizar la información para poder detectar la o las causas principales y así poder aplicar el método más adecuado.

Otra forma de recabar información acerca de las posibles causas de la salida de personal es utilizando entrevistas de salida

Dentro de los métodos que podemos utilizar están los siguientes:

- Orientación al empleado. Darle una correcta explicación de cual serán sus nuevas funciones, promover la integración del nuevo elemento con sus demás compañeros (una buena Inducción)
- Establecer en la empresa políticas y procedimientos sólidos de selección de personal.
- Mantener una buena comunicación con el nuevo elemento para saber si se están cubriendo sus expectativas o para aclararle las dudas que le surjan con respecto a sus labores.
- Realizar periódicas evaluaciones de puestos y administración de programas de sueldos y salarios.
- Llevar el control de entradas y salidas de la empresa, a través de una cédula, en la cual se registra el nombre del trabajador fecha de ingreso, egreso, sueldo, departamento al que pertenece y motivo de la separación.

1.6.1 Entrevista de Salida

La entrevista de salida es aquella que se realiza al trabajador en el momento que decide retirarse de la organización, dicha entrevista tiene como objetivos principales:

- Ver si es posible conservar un trabajador que pretende salir y que a nuestro juicio y por sus aptitudes es conveniente retenerlo
- Descubrir las verdaderas razones que han determinado la salida del trabajador, muchas veces él afirma que lo hace por problemas familiares, de domicilio o salario, pero en realidad se puede tratar de malos entendidos, malos tratos o condiciones de trabajo inadecuadas par a él.

- Obtener la opinión del trabajador sobre la empresa, su cargo, salario, su jefe inmediato y su horario.
- Tratar de dejar en el trabajador que sale, la mejor imagen de la empresa que sea posible
- Detectar si existen posibles grupos de poder u otros fenómenos similares que obstaculizan las comunicaciones y el desarrollo normal de la organización.
- Qué defectos existen en el programa de personal y qué caminos hay que seguir para aliviarlos

Para obtener buenos resultados de la entrevista de salida es necesario que sea preparada con todo cuidado, evitando las improvisaciones y para lograrlo el autor G. Testa nos sugiere los siguientes pasos

- a) Tener una lista de las preguntas a efectuar que sea válida para todos, es decir que, contenga todas las preguntas cuyas respuestas interesan principalmente a la empresa
- b) Entrevistar previamente al superior directo de la persona que dimite para conocer de antemano las causas de la separación
- c) Consultar la ficha personal del individuo, para observar posibles elementos de interés para la entrevista o para poder obtener aspectos útiles para la introducción y conducción del diálogo.

Sin embargo no hay que olvidar que existen trabajadores que simplemente abandonan el empleo y no dan pie a que se les pueda entrevistar, por lo que se tendrán que buscar otras fuentes para poder deducir las posibles causas, como por ejemplo:

- Verificación de la fecha de admisión
- Revisión de los resultados de sus evaluaciones de desempeño

- Examinar registros de comportamiento funcional relacionado con disciplina, puntualidad y asistencia
- Revisión de datos internos como: área donde trabajaba, cargo, funciones, salario y jefe inmediato.

La información que se obtiene a través de las entrevistas de salida y de otras fuentes nos permitirán realizar un análisis situacional de la organización y de su ambiente y una evaluación de los efectos de las políticas de personal desarrolladas en la organización para poder determinar las nuevas estrategias que permitan corregir sus efectos sobre la rotación de personal.

Para realizar un mejor análisis de la información, nos podemos apoyar con tablas de frecuencia y clasificación de datos.

Ver tablas 1.1 y 1.2

Para finalizar, podemos decir que, si queremos encontrar el método más eficaz de disminución de rotación, es necesario tener detectadas correctamente todas las causas que lo están originando y así poder diseñar la solución más adecuada a nuestras necesidades.

CAPITULO 2

Selección de Personal

Uno de los recursos más importantes de las organizaciones es el recurso humano. La productividad en las organizaciones se determinará por la forma en que los recursos humanos interactuen y se combinen con los demás recursos. Por ello es importante que el sistema de dotación de personal se realice de una forma adecuada.

La selección de personal es un proceso importante y determinante dentro del sistema de dotación. El realizar una buena o mala selección de personal determinará el triunfo o fracaso de la organización.

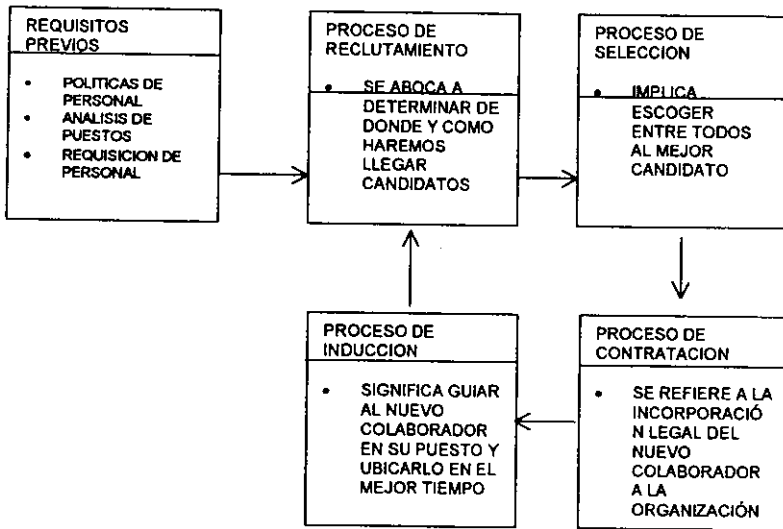


Figura 2.1 Sistema de dotación de personal

2.1 Concepto

A continuación se presentan algunos conceptos de selección:

"Selección es determinar qué solicitantes satisfacen los requisitos para un puesto específico y escoger aquel solicitante que con toda probabilidad habrá de realizar bien dicho trabajo." Elmer H. Burack, Robert B. Smith, Administración de Personal, 1983

"La selección de personal es el proceso de determinar cuales de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe de ofrecer posiciones en la organización." Chuden y Sherman,

"Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.". Arthur Sherman y George Buhlander, Administración de Personal, 1991

"La selección de recursos humanos es 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." , Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1986

En conclusión se puede decir que la selección de personal es un proceso por medio del cual se va elegir entre varios candidatos a la persona más apta para una función específica dentro de la organización

2.2 Requisitos previos a la selección de personal

Como paso previo a la selección de personal, se debe conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos.

Antes de describir el proceso de selección se mencionarán los requisitos previos para el desarrollo del mismo

2.2.1 La requisición o solicitud al departamento de personal

Es el documento por medio del cual un departamento notifica de la o las vacantes que tiene, especificando el tiempo máximo que tiene recursos humanos para cubrir la vacante. Dicho documento debe de ir firmado por el gerente o jefe de área

2.2.2 Análisis de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos que se tiene, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

En caso de que la empresa no cuente con el análisis y evaluación, se deberá realizar una descripción de las actividades del puesto y las habilidades que debe de tener la persona que ocupe el puesto, esto con ayuda del jefe o encargado del departamento que tiene la vacante. Ya que comúnmente éstos conocen bien los requerimientos en lo referente a las habilidades, exigencias físicas y demás factores del puesto.

Es por tal motivo que la gente de recursos humanos debe de mantener estrecha relación con los diversos departamentos, de modo que puedan conocer a fondo el puesto y las funciones necesarias para desempeñarlo.

2.3 Principios de la selección de personal

2.3.1 Legal

Existen leyes que regulan de cierta forma a la selección de personal, en primer lugar se tiene a la declaración universal de derechos humanos que en su artículo 2° dice "Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamadas en esta declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión, política o cualquiera otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquiera otra condición."

Por otro lado la Ley Federal del Trabajo en su artículo tercero dice: " El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.”

2.3.2 Colocación

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades y actitudes que puedan ser aprovechadas por la organización y por el mismo candidato. De tal forma que si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características que presenta se debe de saber descubrir en que otra área podría ser funcional.

2.3.3 Orientación.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y si el candidato no puede ser aceptado en la empresa es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras fuentes de empleo.

2.3.4 Etica Profesional.

Es importante insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar a la vida futura del candidato. Por lo que nos se puede tomar a la ligera el proceso y el seleccionador debe de estar consciente la responsabilidad que tiene en sus manos.

2.4 El Proceso de Selección

El proceso inicia cuando se presenta una vacante, que es puesto que no tienen titular. Antes de proceder a cubrir la vacante se deberá estudiar la posibilidad de redistribución del trabajo, con la finalidad de que las tareas sean realizadas por el personal existente y si no es posible se solicitara personal para que cubra las funciones.

Posteriormente se realizará un Inventario de Recursos Humanos. Que consiste en la localización de las personas que están prestando actualmente sus servicios en la organización para ver si alguna de ellas tiene las características necesarias para la vacante.

Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascender.

El proceso de selección tiene como objetivos escoger a las personas más aptas para el puesto vacante y hacer concordar los requisitos del puesto con las aptitudes de las personas. El cumplimiento de los objetivos beneficiará a organización con una menor rotación de personal, menor ausentismo y mayor satisfacción en el trabajo desarrollado.

El proceso de selección consta de una serie de pasos, los cuales van a variar de la organización y el puesto vacante a cubrir. Dentro de los más usuales se encuentran:

- Recepción de los solicitantes
- La entrevista
- Pruebas de empleo
- Investigación de antecedentes
- Selección preliminar y final

2.4.2 La entrevista

Si bien es cierto que la entrevista es uno de los métodos más antiguos, sigue siendo uno de los más importantes en el proceso de selección. Las entrevistas de selección.

El profesor Arias Galicia nos dice que "La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar la información, o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones"

2.4.2.1 Clasificación de la entrevista

Las entrevistas de selección están clasificadas de acuerdo con los métodos o enfoque que se usen para obtener la información

(a) Entrevista no dirigida: En este tipo de entrevista, el solicitante, tiene bastante libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se logra realizando preguntas abiertas, sobre asuntos generales, por ejemplo: *Dígame algo acerca de su experiencias en su último trabajo.*

Aquí el entrevistador escucha cuidadosamente, no discute, no interrumpe ni cambia abruptamente el tema.

(b) La entrevista profunda. Proporciona una estructura adicional en forma de preguntas que cubren distintos puntos sobre la vida del solicitante. Las preguntas están diseñadas de manera que permitan al solicitante decir todo lo que desee al responderlas.

- (c) Entrevista estandarizada: La entrevista estandarizada esta más estructurada debido a que se apega estrechamente a un conjunto de preguntas altamente detalladas.

2.4.2.2 Fases de la entrevista

- **Raport.** El término significa concordancia, simpatía, es la etapa de la entrevista donde se disminuyan las tensiones del solicitante, se rompe el hielo.
- **Cima:** En esta etapa de la entrevista propiamente, se exploran los datos generales del solicitante. En dicha etapa se pueden realizar un gran número de preguntas de entre las más comunes tenemos:
Qué dirigió al solicitante a la empresa?
Qué necesidades tiene; económicas, familiares, etc.?
Qué sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar?
- **Cierre:** Minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al que el solicitante de hacer las preguntas que considere pertinentes.

2.4.2.3 Recomendaciones para realizar una entrevista exitosa

El autor Francisco Javier Valdez propone las siguientes recomendaciones:

- 1) Asegúrese de contar con un espacio cómodo y aislado y con el tiempo suficiente y sin interrupciones.
- 2) Una vez con el candidato, hágalo sentir confortable. Puede preguntar si está cómodo, cómo le fue en el trayecto, el objetivo es crear un clima de confianza.

- 3) Durante el tiempo que dure la entrevista evalúe las siguientes actitudes del candidato: posición corporal, fluidez verbal, aspecto físico en función del puesto solicitado.

Una vez finalizada la entrevista, es recomendable realizar inmediatamente un resumen para no omitir ningún detalle que distorsione el resultado. El informe debe ser lo más claro posible, concreto y entendible para que en un futuro pueda ser leído por otra persona.

2.4.3 Pruebas de empleo

Las pruebas de empleo son un método de medición objetivo y estandarizado del comportamiento, que se utilizan para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Las pruebas de empleo se clasifican en

- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de Rendimiento
- Pruebas de capacidad
- Pruebas de conocimiento del puesto a través de casos

Pruebas de inteligencia

Permiten obtener mediante su aplicación in I.Q. (Coeficiente Intelectual) del candidato evaluado y miden aspectos como:

Razonamiento verbal

Razonamiento abstracto

Semejanzas

Matrices progresivas

Habilidad numérica

Destreza manual

Nivel de pensamientos

Las pruebas que miden inteligencia son las siguientes: Capacidad de análisis

Test de dominos

Test de Weschler

Otis

Raven

De personalidad. Permiten identificar las características básicas de personalidad y sólo pueden ser aplicadas e interpretadas por psicólogos y profesionistas entrenados y autorizados para este fin.

Entre las principales y más conocidas se encuentran

La figura humana de Machover

Prueba de frases incompletas

Rorschach

Weschel

MMPI

Bender

Pruebas de habilidades específicas:

Son pruebas utilizada normalmente en aquellas personas que ocuparan puestos en donde se requieren habilidad manual, psicomotriz, o algún conocimiento específico sobre ciertas áreas como:

Secretarias

Choferes

Taquimenagrafas

Pintores

Es preciso aclarar que antes de aplicar cualquier tipo de prueba debe de determinarse su estandarización, confiabilidad y validez

2.4.4 Investigación de antecedentes

Este paso se da cuando el entrevistador considera que algún o algunos candidatos cubren la mayor parte del perfil o son las más idóneas para el puesto son investigados los datos que manifestó a través de su solicitud y entrevista, no todos los datos pueden corroborarse, peor los de mayor relevancia a investigar son: trayectoria laboral, estudios

2.4.5 Selección preliminar y Final

Después de corroborar la información de los candidatos, se realiza una selección preliminar donde se determina quien es o son las personas posiblemente más aptas para cubrir la vacante, toda esta labor es realizada por el departamento de Recursos Humanos, una vez que se tiene dicha selección los candidatos son enviados con el jefe del departamento que tiene la vacante para que sean entrevistados y sea él quien decida candidato se queda con al vacante

2.4.6 Examen medico

Es el penúltimo paso del proceso, este se deja casi al final por que es algo costoso, pero indispensable, ya que nos permite saber si el candidato no cuenta con ninguna enfermedad riesgoza para su trabajo, o si cuenta con el uso normal y la agudeza requeridas de sus sentidos.

2.4.7 Colocación

Es el último paso del proceso de selección y consiste en la colocación o asignación de funciones para el seleccionado

CAPITULO 3

Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los candidatos e ingresa a la organización, es necesario que no se pierda de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse. El nuevo elemento va a encontrarse de pronto envuelto en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida.

El empleado de reciente ingreso a la empresa, en sus primeros días de trabajo siente muchas inquietudes, ansiedad y esperanza con su nuevo empleo. La empresa, por su parte, confía en que la decisión tomada para contratar al nuevo empleado será acertada y benéfica.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe (si existe), al equipo de trabajo y a la organización en general. Y es el departamento de Personal uno de los primeros encargados de realizar dicha función.

De nada serviría haber realizado una buena selección si no se cuenta con un buen proceso de inducción, que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona para su progreso en el trabajo.

3.1 Concepto

"Es el proceso de comunicación, que tiene por objeto, iniciar el conocimiento y acelerar metódicamente la integración del nuevo empleado, para que se adapte a la empresa y su cultura organizacional, a su grupo, a su jefe, a sus subordinados y a las demás personas con las que tendrá relación, asimismo, adaptarse a los procedimientos y actividades que realizará en su puesto, a las facultades y responsabilidades de su función, entre otros aspectos, mediante un plan formal de información y capacitación." L.C.A. Francisco Arturo Montaña Sánchez

Se puede decir también que Inducción es el proceso por medio del cual se pretende integrar al nuevo elemento a las actividades diarias de la organización.

El proceso de inducción puede variar de acuerdo con cada empresa, sus necesidades, sus características, su ubicación geográfica, su tamaño, sus políticas de personal Para que se pueda dar una adecuada inducción al trabajador es necesario seguir una serie de pasos:

3.2 Documentación Administrativa

3.2.1 Contrato de Trabajo

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

3.2.2 Afiliación a las instituciones de seguridad social

Es necesario que junto con el contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas (IMSS, INFONAVIT, Seguros de Vida). Existen plazos para cumplir con esta obligación.

3.2.3 Expediente

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, acta de nacimiento, comprobantes de domicilio, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, evaluación del desempeño, amonestaciones, etc.

3.3 Plan de inducción

En sentido estricto, no es tan fácil determinar en que momento se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho se puede decir que ésta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud 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.

Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta imborrable en la memoria.

Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, en los nuevos elementos aumenta su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

El Plan de inducción consiste en la planeación del conjunto de actividades, acciones, herramientas y materiales de que se vale la empresa para que el empleado nuevo se integre a ella y a su trabajo.

3.4 Herramientas de la inducción

Para que se de una mejor inducción del nuevo elemento podemos apoyarnos de las siguientes herramientas:

- Cursos de inducción.
- Circulares o folletos.
- Información general de la empresa.
- Políticas de administración de personal de la empresa.
- Manual de inducción.
- Reglamento interior de trabajo.
- Políticas de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Otras informaciones necesarias o de interés para el empleado.

3.4.1 Cursos de inducción.

Los cursos de inducción son impartidos bajo dos modalidades:

1. Clases o prácticas en días previos.
2. A partir del día que se integre a la empresa.

Pueden ser de adiestramiento, de capacitación o de desarrollo, con la finalidad de inducción.

3.4.2 Circulares o folletos.

Algunas empresas siguen la costumbre de preparar este material para entregarlo a los empleados de nuevo ingreso, con la información referente a la organización, Estos folletos o circulares pueden ser el único instrumento o bien como apoyo a los cursos de inducción.

3.4.3 Información general de la empresa.

Consiste en Informar sobre los antecedentes históricos de la empresa, como fecha en que se constituyó, su evolución y situación actual; los socios fundadores y actuales; su organización, estructura y organigrama; sus principales directivos y funciones; qué, cómo, cuándo, dónde, por qué y para quién realiza sus productos o, servicios; qué lugar ocupa en el mercado y cuál es su importancia; cómo interviene su departamento y puesto en la organización, entre otros aspectos. Para este propósito pueden ser usados videos

3.4.4 Políticas de administración de personal de la empresa.

Se proporciona Información sobre los derechos y obligaciones del personal, entre otros los siguientes aspectos:

- *Ingresos del trabajador.* Monto, integración, periodos, fechas de pago, formas y lugar de pago del salario; tiempo extraordinario; impuesto sobre la renta por el ingreso; aguinaldo; participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, y bonos adicionales al sueldo.
- *Jornada de trabajo.* Duración, turno, horarios y descanso de la jornada; días de descanso semanal; días festivos, prolongación de la jornada de trabajo en circunstancias extraordinarias o casos de siniestro, y vacaciones.

- *Prestaciones del trabajador.* Seguros; servicio médico, y préstamos.
- *Obligaciones del trabajador.* Casos de inasistencia al trabajo.
- *Principios y prestaciones de seguridad social.* Seguro social, Infonavit y ahorro para el retiro.
- *Actividades sociales.* Actividades recreativas, deportivas y de esparcimiento o sociales de la empresa.
- *Información sobre medidas de seguridad e higiene en el trabajo.* Recorrido para que el trabajador conozca las instalaciones que pueden presentarles peligro o que requieren equipo especial. Asimismo, capacitación de acuerdo con las disposiciones del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

3.4.5 Manual de inducción.

Es un pequeño documento que contiene toda la información que a juicio de la empresa debe conocer el empleado de nuevo ingreso. De hecho trata de cubrir el mismo objetivo de los folletos y circulares ya comentados, pero de una forma más formal y con mejor presentación.

3.4.6 Políticas de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.

Información sobre las políticas sobre esta función de la empresa en, apoyo a los trabajadores.

3.4.7 Reglamento Interior de trabajo

Es importante que se le de a conocer el reglamento interior, para que conozca como esta regulada la organización

3.4.8 Otras informaciones necesarias o de interés para el empleado.

Cualquier otra información que la empresa considere necesaria de acuerdo a sus necesidades y características.

3.5 Actividades del primer día en la empresa

Algunas empresas que carecen de planes de inducción, desde el primer día, llevan al trabajador a su lugar de trabajo y sin más explicaciones lo dejan laborando. Esto ocasiona en el nuevo elemento un desconcierto y puede decidir abandonar la organización por no sentirse parte importante de ella

A continuación se listan una serie de actividades que pueden contribuir a la buena integración del nuevo elemento

- Bienvenida.
- Recorrido por el inmueble.
- Recorrido por las instalaciones.
- Presentación con sus compañeros, jefe y subordinados.
- Presentación con las personas de otras áreas con las que tendrá relación.
- Presentación con el sindicato. (si es que lo hay)

Bienvenida. Es recomendable recibir al empleado en su primer día en la empresa de una manera cordial y amistosa, expresándole la satisfacción y el gusto con el que se te recibe, y de que empiece a colaborar en la empresa. La bienvenida ayuda a disipar las inquietudes.

Recorrido por el inmueble. Tiene por objetivo que el empleado conozca los lugares de trabajo, con los que tendrá relación, así como otros como el área de atención a clientes, comedor, consultorio o enfermería, almacén, oficinas, servicios sanitarios, lugar de pago, estacionamiento, etcétera.

Recorrido por las instalaciones. Se pretende que el empleado conozca las instalaciones como: reloj checador, los equipos de seguridad para los casos de accidentes o desastres naturales, las instalaciones o lugares que ofrecen peligro a los trabajadores, los sitios o actividades que requieren equipos especiales.

Presentación con sus compañeros, jefe y subordinados. El objetivo de esta actividad es que el empleado se familiarice con sus nuevos compañeros de trabajo, de su departamento, jefe y subordinados, si es el caso.

Presentación con las personas de otras áreas con las que tendrá relación. Nos referimos aquí, a presentarlo con el resto del personal de la empresa con el que, por razón de sus actividades, deberá mantener relación y comunicación, incluyendo a vigilantes o porteros.

Título del programa:	Inducción del personal de nuevo ingreso.
Elaborado por:	Nombre de la persona.
Aprobadas por:	Responsable del área (Gerente de Personal).
Objetivo:	Lograr una amplia y adecuada integración del personal a la organización.
Estándares:	(Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no.)
Tipos de sesión:	(Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.)
Participantes:	(Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, no sindicalizados o ambos.)
Moderador:	Persona responsable de la sesión.
Material a utilizar en la sesión	a) Videotape con la historia, la visión y la misión. b) Manual de Bienvenida.

Tabla 3.1 Ejemplo de un Plan de Inducción

Tabla 3.2. Lista de verificación para el uso de los supervisores en la inducción del nuevo personal

	Nombre del nuevo trabajador				
	Sr. X	Sr. Y	Sr. Z	Sr. N	Sr. P
1. <i>Cómo puede llegar a su área de trabajo.</i>					
2. <i>Recomido por el departamento.</i>					
3. <i>Explicación sobre:</i>					
a) <i>El trabajo que se hace en el departamento</i>					
b) <i>Reloj marcador, tarjeta de identificación o tarjeta electrónica para tener acceso. ***</i>					
c) <i>Como marcar la entrada y la salida.</i>					
d) <i>La importancia de conservar la tarjeta en su sitio o la tarjeta electrónica en poder del trabajador.</i>					
e) <i>La prohibición de usar la tarjeta de otra persona.</i>					
f) <i>Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta o a la entrada.</i>					
g) <i>Horario de trabajo.</i>					
h) <i>Comedor.</i>					
i) <i>Tiempo disponible para comer.</i>					
j) <i>Forma de operar el servicio del comedor.</i>					
k) <i>Enfermería y servicios médicos.</i>					
l) <i>Procedimiento en caso de accidente personal o de cualquier compañero de trabajo.</i>					
m) <i>Sanitarios y lavabos.</i>					
n) <i>Tablero y boletines.</i>					
ñ) <i>Dónde conseguir herramienta.</i>					
4. <i>Presentación con los compañeros.</i>					
5. <i>Comentar otras condiciones de trabajo:</i>					
a) <i>Pago de salarios.</i>					
b) <i>Tiempo extra y forma de computarlo.</i>					
c) <i>Impuesto sobre la renta, cuotas al Seguro Social.</i>					
d) <i>Pago de días festivos.</i>					
e) <i>Día y método de pago de salario.</i>					

3.6 Actividades en el primer día en el puesto.

La inducción del primer día en el trabajo se refiere a la capacitación de las actividades a realizar en el trabajo y es relativa a las funciones del puesto. Algunas empresas acostumbran inducir al trabajador o empleado mediante cursos previos a su ingreso, con métodos tipo clase u otros sistemas. Otras imparten esta enseñanza en forma directa en el lugar de trabajo, es decir, a partir del primer día de trabajo.

Para concluir se puede decir que los procedimientos para inducir y capacitar al nuevo elemento, son de carácter diverso y los métodos que se apliquen dependerán mucho del nivel jerárquico, de las funciones del puesto, del tipo de trabajo técnico o administrativo, del giro de la empresa, de las políticas o costumbres, de las circunstancias, de la cantidad de personas a capacitar, etcétera.

Pero lo que sí es un hecho es que debe de realizarse el proceso para lograr que los nuevos elementos se sientan agusto con la empresa y puedan adaptarse rápidamente para que den lo mejor de si mismos.

CAPITULO 4

Procedimientos

4.1 Concepto de Procedimientos

Dentro del proceso de la planeación vamos a encontrar diferentes tipos de planes, como estratégicos permanentes y de un solo uso, en los que nos enfocaremos son los permanentes y en particular a los procedimientos. Un plan permanente es aquel que tiende a permanecer fijo durante largos periodos, los planes permanentes más comunes son las políticas, los procedimientos y las reglas y reglamentos; estos planes una vez establecidos continúan aplicándose hasta que se modifican o abandonan.

En una empresa, cuando se tiene la necesidad de que se den determinados pasos en una secuencia lógica y que el trabajo se haga con precisión la administración puede establecer los llamados procedimientos.

Diversos conceptos de procedimiento:

“Es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.” Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas.

“Es el conjunto de rutinas específicas de trabajo en los que se incluyen el flujo de documentos la mantención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacio, etc.” Barrios R. J.

“Es una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.” Víctor Lazzaro, Sistemas y Procedimientos Un manual para los Negocios y la Industria

"Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectiva del personal y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones." Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal

Basándome en los conceptos anteriores podemos deducir que un procedimiento es el conjunto de instrucciones unidas entre si con un orden cronológico que nos va indicar el qué, cómo y quién realizará las actividades específicas de un área determinada

Los procedimientos deben ser diseñados para asegurar que la información pertinente fluya a las personas que necesiten esos datos y cada uno de los involucrados en el proceso entienda que es lo que va a hacer con ellos, la transferencia y manipulación de la información escrita puede coordinarse y simplificarse mediante el uso de formas y procedimientos estándar. Los procedimientos están orientados hacia las tareas, normalmente debe de estar por escrito en un documento formal

Si un estudiante cree que es injusta una calificación para un curso final, deberá seguirse este procedimiento:

1. El estudiante consultará lo más pronto posible con el instructor para buscar una explicación.
2. Si el desacuerdo sigue sin resolverse, el estudiante presentará una queja por escrito al director del departamento en el cual se imparte el curso. La queja deberá presentarse dentro de las primeras 4 semanas del siguiente semestre, excepto en verano. Una copia de la queja será enviada al instructor.
3. El director del departamento actuará como negociador al intentar resolver inicialmente la disputa entre el estudiante y el instructor.
4. Si el asunto no puede resolverse, cada una de las partes proporcionará al director del departamento una declaración formal por escrito que represente su punto de vista. El estudiante presentará una "Forma para queja de Calificación Final" que incluya la solicitud del estudiante de que la calificación sea cambiada y la razón (o razones) específicas que el estudiante cree que justifican el cambio de calificación. Esta forma será proporcionada al Comité Departamental de Quejas para el propósito de un estudio preliminar. Una vez que se haya establecido la necesidad de una audiencia, serán proporcionadas las declaraciones tanto del estudiante como del instructor a los individuos involucrados y al comité por lo menos con dos días de anticipación a la audiencia.
5. Una vez que haya sido presentada la queja, el comité revisará la Queja de la Calificación Final presentada por el estudiante. En base sólo en esta información, el comité determinará si la queja es frívola; si no lo es procederá a una audiencia.
6. La audiencia será conducida estando presentes tanto el estudiante como el instructor; cualquiera de las partes puede llamar al testigo o testigos que considere convenientes el presidente del comité.
7. Al concluir la audiencia, el comité se reunirá a solas y deliberará sobre el caso.
8. Si el comité encuentra que la calificación final del curso es injusta o está equivocada puede cambiar la calificación y determinará a cuál debe de cambiarse.
9. El presidente remitirá la decisión del comité al estudiante y al instructor involucrado, al presidente del departamento y al director del colegio. La decisión deberá ser enviada dentro de una semana de haber llegado al comité a una decisión.
10. Si el instructor o el estudiante desean impugnar el procedimiento comprendido en la recomendación del comité, pueden apelar por escrito al director apropiado para una revisión del procedimiento.
11. Si el director determina que los procedimientos seguidos no fueron válidos, ordenará que se celebre otra audiencia.

Figura 4.1 Ejemplo de Procedimiento de queja para calificaciones finales

4.2 Características de los Procedimientos

Completo: Para realizar un procedimiento en cada área deben de contemplados los elementos humanos, materiales, el tipo de trabajo y los objetivos.

Claros: Los procedimientos deben ser diseñados de tal forma que se asegure que la información que contienen fluya a las personas que le necesitan y que todos los involucrados entienda que es lo que se va hacer.

Adaptables: Todo procedimiento debe ser capaz de evolucionar dinámicamente con relación a su entorno, atravesar diferentes estados o etapas de variación y seguir conservando su eficacia y cumplimiento de los objetivos.

Coherentes: los pasos de los procedimientos deben de ser sucesivos, complementarios y en conjunto tender a cumplir las metas deseadas, cada paso debe de tener justificación, cubrir una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos.

Simplificados: Deben de facilitar los métodos de trabajo y eliminar todas aquellas operaciones que no son necesarias o que se estén duplicando.

Formales: Es conveniente que los procedimientos estén por escrito sean basados en hechos y no en suposiciones.

4.3 Clasificación de los Procedimientos

El autor Guillermo Gómez Ceja nos dice que los procedimientos pueden ser:

Para introducir un artículo	Fábricas
Para vender un producto	Comercios
Para lograr un servicio	Bancos
Transmitir un documento	Gobierno

También podemos tener otras clasificaciones por ejemplo de acuerdo con su naturaleza pueden ser

Generales: Estos son los que implican actividades que efectúan todas o mas de una institución en la organización general.

Específicos: Estos circunscriben el ámbito de un área específica de la organización

Por su ámbito de competencia geográfica pueden ser

Centrales: son los que ejecutan las unidades administrativas que conforman las actividades propias de su competencia y su ámbito de acción.

Descentralados: se efectúan básicamente en unidades regionales, delegaciones, regionales y estatales, oficinas federales, representaciones generales y agencia general

Por su nivel de aplicación

Macroadministrativos: En este caso los procedimientos se establecen para aplicarse en toda la administración en general, se una organización o en más de un sector administrativo, las dependencias de apoyo global los propone y aplica.

Mesoadministrativos o sectoriales: Implica a todo un sector administrativo, a dos o más instituciones que lo conforman. En ellos se plasman las relaciones intrasectoriales (descentralización)

Microadministrativos: son los que siguen en la realización de las observaciones internas de una organización para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

4.4 Objetivos de los Procedimientos

La intención principal de los procedimientos es el de medios de instrucción, son diseñados para representar el flujo de trabajo, éstos deberán establecer las responsabilidades de las diversas unidades administrativas

Los principales objetivos que siguen los procedimientos para su funcionamiento son los siguientes

1. Eliminar operaciones y formas innecesarias
2. Reducir los costos
3. Dar fluidez y eficacia a las actividades
4. Evitar los cuellos de botella.
5. Centralizar las inspecciones para considerar el control interno
6. Eliminar envíos innecesarios o reducir al mínimo para ahorrar tiempo

4.5 Importancia de los Procedimientos

El establecimiento de procedimientos permite conocer las labores de la empresa de forma detallada, éstos existen en todos los niveles de una organización de forma más general, menos numerosos en los niveles directivos y en mayor número, más detallados y estrictos en los niveles operativos.

Se les puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbres de un organismo social y si una empresa los tiene muy complejos, contradictorios e ilógicos no se podrán realizar satisfactoriamente los objetivos que se hayan fijado.

Son de gran importancia los procedimientos porque si se aplican correctamente vamos a obtener los siguientes beneficios

- Conservar el esfuerzo administrativo
- Facilitar la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidades
- Desarrollo de métodos más eficientes de operación.
- Obtención sustancial de economía de personal, evitando la duplicidad de actividades entre departamentos.

De igual forma es importante que cuando se tengan estén por escrito para que así puedan ser revisados, analizados, depurados y mejorados de una manera constante y formal.

4.6 Análisis y Desarrollo de Procedimientos

Los procedimientos que existen en las algunas organizaciones generalmente son verbales y no están establecidos por escrito sino de manera informal, es decir, que a una persona se le ocurrió hacer las actividades de cierta forma y por costumbre se han hecho siempre así, sin analizar que sean todavía los adecuados.

Y aún cuando están por escrito, como no se tiene la información adecuada y sensibilización acerca de su importancia, son alterados de acuerdo a las presiones, estados de ánimo y ganas, de los que están haciendo uso de ellos.

Para poder analizar los procedimientos formales e informales en una organización lo primero que tenemos que hacer es recopilar la información registrando las actividades que se realizan apoyándonos de las siguientes preguntas

¿Qué se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Dónde se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace?

Una vez reconstruido el o los flujos que integran el procedimiento que se está estudiando, es recomendable adoptar una posición bastante objetiva e interrogativa. Para realizar una adecuada crítica debemos de analizar por lo menos los siguientes puntos:

- El trabajo que ejecuta cada persona y el nivel jerárquico que ocupa ya que hay que determinar quien es la persona que si tiene poder de decisión y quien de ejecución.
- Cuales son los controles que existen y si son excesivos.
- La correcta distribución de los documentos. En muchas ocasiones son generados documentos que pasan por donde no los necesitan ocasionando que lleguen tarde a donde se requieren o se generan demasiados documentos que no tienen razón de existir.

ANÁLISIS			SÍNTESIS	
Hecho Observado	Critica	Posibilidades de Mejoramiento	Recursos de Mejoramiento	de Mejora Propuesta
¿QUÉ? (Propósito)	¿Por qué?	¿qué otra cosa podría hacerse?	ELIMINAR	QUE debería hacerse
¿DÓNDE? (Lugar)	¿Por qué?	¿En qué otro LUGAR podría hacerse?	COMBINAR (Lugar, persona)	orden, DONDE debería hacerse
¿CUÁNDO?	¿Por qué?	¿CUÁNDO podría hacerse?	o	CUANDO debería hacerse
¿QUIÉN? (persona)	¿Por qué?	¿Qué otra PERSONA podría hacerlo?	CAMBIAR (Lugar, persona)	orden, QUIEN debería hacerlo
¿CÓMO? (Medio)	¿Por qué?	¿De qué otro MODO podría hacerse?	SIMPLIFICAR	COMO debería hacerlo

Figura 4.2 Procedimiento sistemático para la indagación científica

Una vez contestadas las preguntas, se examinarán los resultados para determinar cuales actividades son de utilidad y de cual se puede prescindir, el análisis debe de ser muy detallado con el objeto de asegurarse de que las observaciones y sugerencias traerán mejoras y rentabilidad al procedimiento.

Y finalmente realizar una propuesta de procedimientos. La nueva propuesta debe de registrarse y compararse con la actual resaltando las ventajas y ahorros de costos.

No olvidando que el nuevo procedimiento debe cumplir con las características básicas que en puntos anteriores mencionamos.

4.6 Manuales de Procedimientos

4.6.1 Concepto de manual de Procedimientos

Joaquín Rodríguez Valencia nos dice que " Es la Expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo"

Guillermo Gómez Ceja " Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas."

Basándose en lo anterior podemos decir que un Manual de Procedimientos es el documento guía donde está plasmado lo más sustancial de las actividades que se realizan en una organización.

4.6.2 Tipos de Manuales de Procedimientos

Los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en:

- Manuales de procedimientos de oficina
- Manuales de fábrica.

También pueden clasificarse de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- Manual de procedimientos general. Contempla información sobre los procedimientos que se aplican en toda la organización.
- Manual de procedimientos específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa (departamentales)

4.6.3 Contenido De Los Manuales De Procedimientos

Debe contener los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables; no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. El volumen del manual se incrementa a medida que aumentan las dimensiones de la empresa

- **Identificación del Procedimiento.** Se refiere al título o nombre del procedimiento y fecha de su elaboración o última revisión.
- **Índice:** Es la lista en donde se describen las páginas donde se puede encontrar el contenido, diagramas, gráficas, figuras, etc.
- **Introducción:** Aquí aparece una breve historia de la empresa, se enuncia como usar el manual, a sí como su revisión y recomendaciones
- **Objetivo del Procedimiento.** Exposición del propósito que se persigue con el procedimiento
- **Ámbito de aplicación.** Enunciación de las subunidades administrativas o de los puestos que intervienen o bien el orden de su aparición dentro del procedimiento.
- **Políticas de operación.** A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que intervienen en el desarrollo de un procedimiento.

- Descripción de las operaciones. Se deben presentar en forma secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consiste y señalando las unidades administrativas o los puestos responsables de su ejecución. Es conveniente codificar las distintas operaciones de manera que se facilite su comprensión.

4.6.4 Revisiones y actualizaciones

Considerando que las operaciones de un organismo social va en aumento progresivo, trasformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar, revisar y actualizar constantemente.

El valor de un manual y en especial de procedimientos, depende de la importancia de su información. A un año de su distribución e implantación, el manual perderá valor cuando menos de un 15% a 20 % de la información, la cual será inexacta y se perderá la confianza a este documento.

Para evitar obsolescencia, habrá que planear su revisión y actualización, por parte de la unidad administrativa responsable (sistemas, procedimientos, organización y métodos), por lo que se tendrá que tomar en cuenta para su actualización las siguientes recomendaciones:

- La unidad administrativa responsable, deberá establecer programas periódicos para su revisión y actualizar el contenido de los manuales.
- Cuando la unidad orgánica necesite hacer modificaciones, adiciones o supervisiones deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad responsable para que esta verifique que las propuestas se encuentran de acuerdo a las políticas generales de la organización.

CAPITULO 5

Caso Práctico

ANTECEDENTES

La empresa se creó en el año de 1963 como una sociedad anónima, empresa manufacturera dentro del ramo textil.

Cuando inició sus operaciones contaba tan solo con 10 trabajadores operativos y dos máquinas tejedoras. Los productos que elaboraban eran bandas elásticas para la industria mueblera.

En esa época los dos dueños se encargaban de la administración de la empresa, uno de ellos ocupaba el cargo de gerente general y el otro la gerencia de producción.

Para el año de 1974 comenzaron a trabajar artículos para la tapicería y en 1977 comenzaron a trabajar con la chapacinta (chapa de cantos).

Con el paso del tiempo la empresa comenzó a crecer, se agregaron más líneas de producción y en 1984 ya exportaban su producción, teniendo así que adquirir más maquinaria y contratar más personal.

Actualmente cuenta con dos divisiones, división tapicería y división chapacinta; Su estructura administrativa es más compleja ya que hay setenta y tres empleados; cincuenta y tres operativos, veinte administrativos y de confianza.

SITUACIÓN ACTUAL

En la empresa el proceso de selección y contratación es llevado de la siguiente manera; por costumbre el gerente de producción se encarga de entrevistar y decidir que persona se queda con la vacante disponible, posteriormente da aviso al departamento de recursos humanos para que realice los tramites de contratación y formule el expediente del trabajador.

Dicho procedimiento parecía funcionar bien hasta que se comenzó a dar una alta rotación de personal en el área de producción repercutiendo de una manera alarmante en la fabricación de los productos y una elevación en los gastos administrativos con las continuas contrataciones

Al inicio del año 2000 se contaba con 43 trabajadores en dicha área, éstos eran suficientes para cubrir las necesidades de producción, pero con la entrada y salida de nuevos elementos se empezó a presentar una baja en la producción y una elevación de pago de horas extra para poder así mantener los niveles de producción.

Al principio la rotación se presentaba baja, pero fue creciendo con el paso del tiempo hasta subir el índice de un 4% a un 14% y se amplió la plantilla a 53 elementos. Ver imagen 5.1

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	T. De salidas
Salidas	0	2	4	2	7	5	2	7	2	4	1	0	36.00
Entradas	2	2	2	8	6	5	6	6	3	5	1	0	
Índice de Rotación	0.00	4.08	8.16	4.08	14.29	10.20	4.08	14.29	4.08	8.16	2.04	0.00	73.47

Tabla 5.1 Índices de rotación del año 2000

Como se menciono con anterioridad la selección es realizada por el gerente de producción, al principio no se generaba ningún problema, pero conforme fue creciendo la empresa y aumentaron las necesidades de producción se descuido la selección.

Si surge un contratiempo con x máquina se atiende primero y se hace esperar demasiado tiempo a las personas que acuden a solicitar trabajo,

Por la urgente necesidad de personal se contrata al primero que acude a solicitar la vacante, sin revisar a fondo la solicitud . tomando en cuenta su duración en anteriores trabajos o sus anteriores sueldos.

Debido a la falta de tiempo para entrevistar a los candidatos y la urgencia de cubrir el puesto en muchas ocasiones no se les decía correctamente cuanto iban a percibir de sueldo, ni cuales eran sus prestaciones, derechos, obligaciones y mucho menos eran presentados con sus compañeros.

Llego a suceder que al gerente se le olvidaba notificar al departamento de recursos humanos que ya había un nuevo elemento, ocasionando que éste no fuese incluido en la nomina semanal correspondiente y que no se le diera de alta a tiempo en el IMSS.

DIAGNOSTICO

Después de estudiar a la empresa se detectó que la principal causa que está generando la rotación, es la falta de un procedimiento de selección e inducción.

Para poder llegar a tal aseveración se revisaron las solicitudes de empleo de las personas que duraron muy poco tiempo (una semana) laborando. Los datos que se analizaron fueron:

- Duración en anteriores empleos
- Último sueldo percibido
- El monto que reportaban de sus gastos mensuales (el cual se quedaba por debajo de lo percibido)
- Fecha de ingreso y de salida

Cuando hubo oportunidad se les cuestionaba o se indagaba con sus compañeros sobre las causas de su salida de la empresa aunque no se les pudo preguntar a todos, la mayoría coincidía en:

- Sus actividades no eran lo que esperaban
- Ellos creían que iban a ganar más
- No estaban agusto con sus funciones

Por otro lado al revisar sus récords de asistencia y puntualidad resultaban ser personas con muchas faltas o muchos retardos.

Por lo que es de suma importancia el establecer un adecuado procedimiento de selección donde se establezca quien es la persona que se debe de hacer cargo de contratar al personal y de inducción por que es muy importante que desde que ingresa el nuevo trabajador, se le haga sentir que ya pertenece a la

organización, que es un elemento importante para el buen funcionamiento de la misma y darle un correcto seguimiento a todos sus tramites.

Y para que dichos procedimientos funcionen y no se queden obsoletos, lo más recomendable es plasmarlos en un manual, para que así puedan ser revisados periódicamente, no sean distorsionados y puedan ser consultados por las personas involucradas

PROPUESTA

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL

Como ya se mencionó la selección de personal es un proceso que tiene como objetivos escoger a las personas más aptas para el puesto y hacer concordar los requisitos de la vacante con las aptitudes de las personas.

El cumplimiento de los objetivos beneficiará a la organización con una menor rotación de personal, ausentismo y mayor satisfacción en el trabajo desarrollado.

De allí la importancia contar con un adecuado procedimiento de selección

Para que se inicie la selección debe de existir una requisición de personal, por parte del departamento que tiene la vacante, dicha requisición debe de contener la información general del puesto; personas requeridas, las habilidades y los conocimientos mínimos para desarrollar las actividades propias de la vacante, etc.

Una vez que se lleva a cabo todo el proceso de selección y se cuenta con el nuevo elemento se utilizará el procedimiento de inducción

Es importante mencionar que el empleado de reciente ingreso se presenta a la organización y durante sus primeros días de trabajo sentirá muchas inquietudes, ansiedad y esperanza con su nuevo trabajo y por otro lado la empresa esta ente la expectativa de si fue buena la selección que realizo.

Para que las expectativas de ambas partes se cumplan es necesario que exista una comunicación recíproca de lo que espera cada una, pero principalmente por parte de la empresa para dar al empleado información sobre la organización



Mateba, S.A. de C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

NOMBRE: SELECCION DE PERSONAL

CODIGO:

ELABORO: Alicia Del Angel Meza

FIRMA: _____

APROBÓ: XXXXXXXX

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN / REVISION:

	Hoja
1. PROPOSITO _____	1
2. ALCANCE _____	1
3. DEFINICIONES _____	1
4. RESPONSABILIDADES _____	2
5. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS _____	2
6. DIAGRAMA DE FLUJO _____	2
7. PROCEDIMIENTO _____	3

ANEXOS

UNO _____	10
DOS _____	11
TRES _____	13

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

0 (NUEVO)		
No. De Revisión	Nombre del Registrador	Fecha de emisión

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION



SELECCIÓN DE PERSONAL.

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELEC001

Página 1 de 14

1.- PROPOSITO

Estandarizar los criterios a seguir en la selección de personal dentro de la organización

2.- ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la selección de personal de todas las áreas de la empresa.

3.- DEFINICIONES

Selección de Personal: es un proceso por medio del cual se va elegir entre varios candidatos a la persona más apta para una función específica dentro de la organización.

Entrevista: es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar la información, o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones

Rapport: significa concordancia, empatía, es la etapa de la entrevista donde se disminuyen las tensiones del solicitante, se rompe el hielo.

Cima: Es la etapa de la entrevista donde se exploran los datos generales del solicitante. En dicha etapa se pueden realizar un gran número de preguntas.

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:



SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELEC001

Página 2 de 14

4.- RESPONSABILIDADES

4.1 Es responsabilidad de cada una de las áreas que están involucradas dentro de la Selección de Personal la correcta aplicación del presente documento.

4.2 Es responsabilidad de cada una de las personas que participaran en las actividades aquí descritas la correcta aplicación del presente documento.

5.- DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

Anexo 1: Requisición de personal

Anexo 2: Formato de Solicitud de Empleo

Anexo 3: Pruebas

Anexo 4: Diagrama de flujo

6.- DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el anexo 3

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:

SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROSELEC001	Página 2 de 14
<p>4.- RESPONSABILIDADES</p> <p>4.1 Es responsabilidad de cada una de las áreas que están involucradas dentro de la Selección de Personal la correcta aplicación del presente documento.</p> <p>4.2 Es responsabilidad de cada una de las personas que participaran en las actividades aquí descritas la correcta aplicación del presente documento.</p> <p>5.- DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS</p> <p>Anexo 1: Requisición de personal</p> <p>Anexo 2: Formato de Solicitud de Empleo</p> <p>Anexo 3: Pruebas</p> <p>Anexo 4: Diagrama de flujo</p> <p>6.- DIAGRAMA DE FLUJO</p> <p>El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el anexo 3</p>		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:



SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROSELEC001	Página 3 de 14
7.- PROCEDIMIENTO		
7.1 El Encargado del departamento que tiene la Vacante		
7.1.1 Al tener una vacante en su departamento, llenará una requisición de personal (ver anexo 1) y la entregará al Departamento de Recursos Humanos, para que este comience todo el proceso. Previa firma de recibido		
7.2 El Encargado del departamento de Recursos Humanos		
7.2.1 Recibe la requisición, revisa y realiza un inventario de personal para ver si la vacante puede ser cubierta por elementos de la misma empresa		
7.2.2 De no ser así lleva a cabo todo el procedimiento de reclutamiento de personal		
7.2.3 Recibirá a los candidatos en un horario de 9:00 a 11:00 de la mañana No se debe citar a más de dos candidatos a la misma hora		
7.2.4 Para que se realice la entrevista previa se les entrega el formato de solicitud para que sea llenado por los candidatos (ver anexo 2)		
7.2.5 Se verifica si esta fue llenada correctamente, si el solicitante anotó todos datos que se requieren		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:

SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROSELECO01	Página 4 de 14
<p>7.2.6 En el análisis de la información se debe considerar, si los antecedentes escolares del candidato son acordes a los requisitos del puesto, Si estuvo el tiempo suficiente en cada empresa desarrollando las actividades necesarias para cada puesto, edad, dirección, estado civil y sueldo solicitado</p> <p>7.2.7 Una vez analizada la solicitud se procede a entrevistar al candidato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe de contar con un espacio cómodo, aislado, donde no se tengan interrupciones para no incomodar o poner nervioso al candidato • La entrevista debe de durar estrictamente lo necesario • Una vez que se está con el candidato, se le tiene que hacer sentir confortable. Se le puede preguntar si está cómodo, si prefiere que se le hable de usted o que lo tuteé, como le fue en el trayecto a la oficina, todo esto con el objetivo de crear un clima de confianza o "raport" y disminuir tensiones • Durante el tiempo que dure la entrevista se sigue y revisa en forma secuencial las partes de la solicitud y se observa las siguientes actitudes del candidato: posición corporal, fluidez verbal, aspecto físico en función del puesto solicitado • Se verifica que el nombre este correctamente escrito 		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:



SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELEC001

Página 5 de 14

- Domicilio y teléfono, Es importante conocer cuánto tiempo le llevará al candidato llegar al lugar de trabajo. Indagar si tiene teléfono o alguno donde se pueda localizar.
- Estado civil, al indagar sobre el estado civil se puede obtener información sobre ciertas responsabilidades adquiridas y las necesidades socioeconómicas del candidato
- Registros de ley, es importante verificar los registros de ley: RFC, NSS, Licencia para manejo, Cédula Profesional. Al hacerlo se recaba información adicional para la selección.
- Pregunte a través de que conducto se entero del empleo, el ser recomendado por personal interno puede ser una arma de doble filo
- Indague que le motivo a presentar la solicitud en esta empresa.
- Averigüe cuál es el sueldo deseado y por qué. Es importante que el sueldo deseado sea acorde a sus capacidades
- Indague las áreas fuertes del candidato y su motivación
- Pregunte a partir de qué fecha podría ingresar a la compañía. Si no esta disponible de inmediato y es buen candidato, puede crear una cartera interna de excelentes prospectos

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:

SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISIÓN: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROSELEC001	Página 6 de 14
<ul style="list-style-type: none"> • Es importante revisar los datos del candidato sobre el grado máximo de estudios, fechas. Si tiene estudios profesionales indague si ya se recibió, si aún estudia averigüe sus horarios. • En lo que respecta a experiencia laboral, empiece por analizar la información relacionada con el último empleo apoyado de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué fue lo que más le gustó de ese trabajo? ¿Cómo definiría sus relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo? ¿Tuvo ascensos, y a qué puestos? ¿Cuánto tiempo permaneció en el mismo puesto, por qué se separó de la empresa? ¿Su sueldo cubría sus necesidades y expectativas? • Cuestione si alguna vez fue empleado de esta compañía o tiene familiares trabajando dentro de la misma • Se debe de indicar claramente al candidato los requisitos y las características del puesto. • Minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma, para dar oportunidad al candidato de hacer las preguntas que considere pertinentes 		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:

SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELECC001

Página 7 de 14

7.2.8 Una vez terminada la entrevista se realiza inmediatamente un resumen, para no omitir ningún detalle que distorsione el resultado.

- El informe se realiza de la manera más clara posible, concreto y entendible para que posteriormente si es necesario pueda ser leído por el jefe del departamento que tiene la vacante.
- En esta parte se debe de anotar los datos más importantes obtenidos del candidato en la entrevista, datos complementarios de la información y datos importantes relacionados con la actitud que mantuvo en la entrevista, así como una apreciación personal del entrevistador. Además se deben de expresar claramente las razones objetivas sobre las cuales se basan la decisión de rechazar o de continuar los trámites de selección del candidato

7.2.9 Los pasos anteriores se repetirán dependiendo del número de solicitantes que se entrevisten, es conveniente entrevistar como máximo a cuatro personas por día

7.2.10 Cuando ya se hayan entrevistado a todo los candidatos, se realiza una primera selección, descartando a todos aquellos solicitantes que no cumplan con los requisitos mínimos para el puesto

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:



SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELECO01

Página 8 de 14

7.2.11 Una vez que se tiene a los candidatos que son considerados los más idóneos para el puesto se le otorga una segunda cita para que se les realicen las pruebas necesarias de aptitudes y habilidades

7.2.12 Dependiendo del puesto vacante será las pruebas específicas que se les apliquen por ejemplo; si es para vacante de ayudante general, se le realizarán pruebas de habilidades manuales; si la vacante es para auxiliar de contabilidad, se realizaran pruebas de conocimientos.

7.2.13 Se investiga los datos que manifestó el candidato a través de su solicitud y entrevista, ya que no todos los datos pueden corroborarse, los de mayor relevancia a investigar son; trayectoria laboral y estudios

7.2.14 Después de corroborar la información de los candidatos, se realiza una segunda selección, donde se determina quien es o son las personas más idóneas para cubrir la vacante

7.2.15 Una vez que se tiene dicha selección los candidatos se envían con el jefe del departamento que tiene la vacante

7.3. El Jefe de Departamento que tiene la vacante

REVISIÓN No:

REVISO:

AUTORIZO:



SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROSELEC001	Página 9 de 14
<p>7.3.1 Entrevista al o a los candidatos que le envía el departamento de Recursos humanos</p> <p>7.3.2 Una vez realizada la entrevista él decidirá quien es el más adecuado para ocupar la vacante</p> <p>7.3.3 Una vez elegida a la persona se notifica al departamento de Recursos Humanos para que siga con los trámites correspondientes</p> <p>7.4 El Departamento de Recursos Humanos</p> <p>7.4.1 Manda a realizar el examen médico a la persona seleccionada, para corroborar que no padezca ninguna enfermedad de riesgo para su trabajo.</p> <p>7.4.2 Para finalizar se procede a la Contratación e Inducción del nuevo elemento</p>		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:



Mateba, s.a. de C.V.

SELECCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROSELEC001	Página 10 de 14
ANEXO UNO.- Requisición de Personal		
REQUISICION DE PERSONAL		
Fecha _____		
Por Medio de presente documento solicitamos _____ persona (as) para desempeñar el puesto de _____ en el área o departamento de _____ por un periodo de : _____		
Siendo necesario que cubra las siguientes características:		
() _____ años de experiencia () sin experiencia		
Habilidades y conocimientos en : _____		

El personal se necesita en un plazo de _____		
ATTE:		

Gerente de _____		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:

AC022 Vigencia 00/00/2001

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA



SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELECC001

Página 11 de 14

DOS.- SOLICITUD DE EMPLEO (anverso)

Solicitud de Empleo

El candidato debe presentar los siguientes documentos:
NOTA: La información será proporcionada para fines de selección.

Datos Personales

Nombre Completo: _____ Fecha de Nacimiento: _____
 Ciudad: _____ Calle y No. de Casa: _____
 Teléfono: _____ Celular: _____
 Estado: _____ Municipio: _____
 Sexo: Masculino Femenino Otro

Documentación

Identificación: No tiene Tiene (Especificar): _____
 Pasaporte: No tiene Tiene (Especificar): _____
 Título de Estudios: No tiene Tiene (Especificar): _____

Estado de Salud y Hábitos Personales

¿Presenta alguna enfermedad crónica? No Sí (Especificar): _____
 ¿Fumador? No Sí (Especificar): _____
 ¿Consumo de alcohol? No Sí (Especificar): _____

Datos Familiares

Nombre y Apellido: _____
 Fecha de Nacimiento: _____
 Estado Civil: _____
 Profesión: _____
 ¿Es el jefe de familia? No Sí

Residencia

¿Dónde vive actualmente? En la ciudad de origen En otra ciudad (Especificar): _____
 ¿Cuánto tiempo vive en esta ciudad? _____ años

REVISION No.:	REVISO:	AUTORIZO:
----------------------	----------------	------------------



SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISIÓN:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELECO01

Página 12 de 14

DOS.- SOLICITUD DE EMPLEO (reverso)

Conocimientos Generales ¿Ha trabajado en el rubro de esta actividad?		¿Ha trabajado en el rubro de esta actividad?
¿Ha trabajado en el rubro de esta actividad?		¿Ha trabajado en el rubro de esta actividad?
¿Ha trabajado en el rubro de esta actividad?		¿Ha trabajado en el rubro de esta actividad?

CONCEPTO	SÍMBOLO ACTUAL Y ANTIGÜEDAD	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que permaneció en el empleo anterior Razón de su salida Domicilio				
Motivos de salida P. ¿Por qué dejó el empleo anterior? Señale: <input type="checkbox"/> Inconveniente <input type="checkbox"/> Otro				
Motivos de su salida Señale de su salida: <input type="checkbox"/> Voluntaria <input type="checkbox"/> Involuntaria				

EMPRESA	EMPLEO	FECHA	CARGO	TIEMPO DE SERVICIO

Datos Generales ¿Ha sido en alguna de las siguientes? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Datos Específicos <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si
---	---

Firmado por el candidato: Firmado por el representante legal de la empresa
 Firmado por el candidato: Firmado por el representante legal de la empresa

REVISIÓN No:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
--------------	---------	-----------



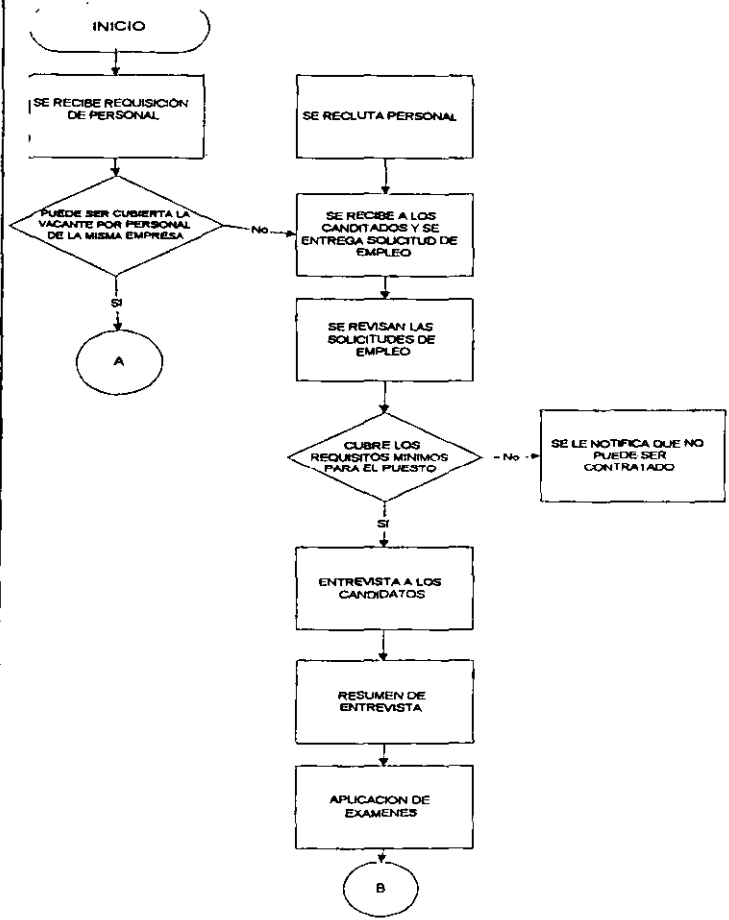
SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELEC001

Página 13 de 14

TRES.- DIAGRAMA DE FLUJO



REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:

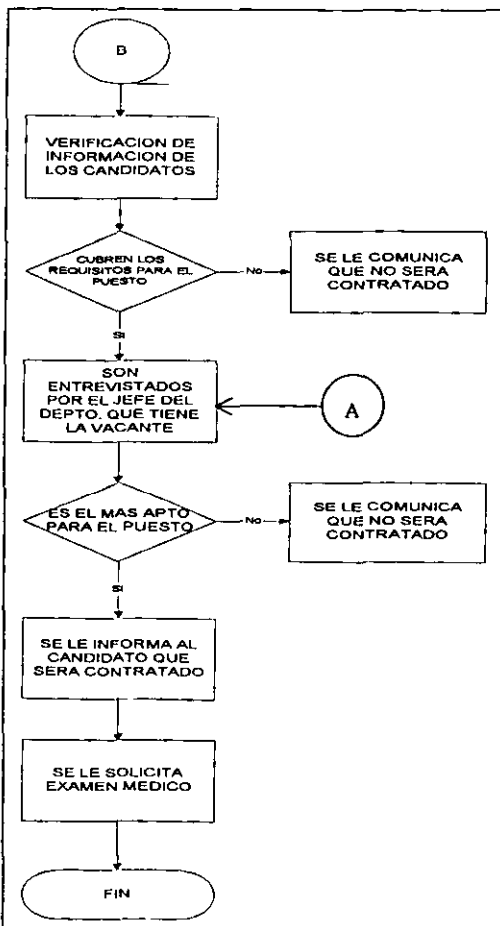


SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISIÓN:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROSELECO01

Página 14 de 14



REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:



Mateba, s.a. de c.v.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

NOMBRE: INDUCCION DE PERSONAL

CODIGO:

ELABORO: Alicia Del Angel Meza

FIRMA: _____

APROBÓ: XXXXXXXX

FIRMA: _____

FECHA DE APROBACIÓN / REVISIÓN:

	Hoja
1. PROPOSITO _____	1
2. ALCANCE _____	1
3. DEFINICIONES _____	1
4. RESPONSABILIDADES _____	1
5. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS _____	2
6. DIAGRAMA DE FLUJO _____	2
7. PROCEDIMIENTO _____	3
ANEXOS	
UNO _____	7
DOS _____	8
TRES _____	12
CUATRO _____	14

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA		
0 (NUEVO)		
No. De Revisión	Nombre del Registrador	Fecha de emisión

ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN

INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 1 de 14
<p>1.- PROPOSITO</p> <p>Establecer los lineamientos para poder realizar una adecuada inducción del nuevo trabajador a la organización</p> <p>2.- ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es aplicable a la Inducción de personal en todas las áreas de la empresa.</p> <p>3.- DEFINICIONES</p> <p>Inducción de Personal: es el proceso por medio del cual se pretende integrar al nuevo elemento a las actividades diarias de la organización.</p> <p>Expediente: esta compuesto por una carpeta con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, ejemplo, su solicitud de empleo, acta de nacimiento, comprobantes de domicilio, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al Seguro Social, etc.</p> <p>4.- RESPONSABILIDADES</p> <p>4.1 Es responsabilidad de cada una de las áreas que están involucradas dentro de la Inducción de Personal la correcta aplicación del presente documento.</p>		
REVISIÓN No:	REVISO:	AUTORIZO:

INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISIÓN:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 2 de 14

4.2 Es responsabilidad de cada una de las personas que participaran en las actividades aquí descritas la correcta aplicación del presente documento.

5.- DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

Anexo 1: Documentación para expediente

Anexo 2: Tipos de Contrato

Anexo 3: Folleto de Prestaciones

Anexo 4: Diagrama de Flujo

6.- DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el anexo 4

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:



INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 3 de 14
7.- PROCEDIMIENTO		
7.1 El Departamento de Recursos Humanos		
7.1.1 Una vez que fue aceptado el candidato se le hace la requisición de la documentación que se necesita para formar su expediente (ver anexo 1)		
7.1.2 Se le entrega el contrato por tiempo determinado para que lo lea y lo firme (ver anexo 2)		
Bienvenida		
7.1.3 El responsable del departamento de recursos humanos se encargará de recibir al empleado en su primer día en la empresa de una manera cordial		
7.1.4 Se le hace saber la satisfacción y el gusto con el que se le recibe y lo grato que es que empiece a colaborar en la empresa		
Entrega de folletos e información general de la empresa (ver anexo 2)		
7.1.5 Se le da una breve platica general de la empresa donde se le informa los antecedentes históricos, fecha en que se constituyó, evolución, situación actual, estructura, sus principales directivos y funciones.		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:

INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 4 de 14
<p>7.1.6 Se le menciona de la empresa qué, cómo, cuándo, dónde y para quién fabrica sus productos, qué lugar ocupa en el mercado y cuál es su importancia; cómo interviene su departamento y puesto en la organización</p> <p>7.1.7 Se le informa sobre la cultura de la empresa, su misión, objetivos, la confidencialidad y secreto sobre la información y actividades de la empresa que se espera del empleado,</p> <p>7.1.8 Por otra parte se le plantean las políticas de administración de personal de la empresa, la información que se transmite es sobre los derechos y obligaciones del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos, periodos de pago, formas y lugar de pago, tiempo extraordinario Jornada de trabajo, duración, turno, horarios y descanso de la jornada, días de descanso semanal, • Prestaciones a las que tiene derecho; caja de ahorros, despensa, premio de puntualidad y asistencia, seguro de vida, servicio médico y prestamos a los que tiene derecho <p>Recorrido por el inmueble</p> <p>7.1.9 Se le deben de mostrar los lugares de trabajo con los que tendrá relación Indicar donde quedan el comedor, los sanitarios, oficinas, lugar de pago, etc.</p>		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:



INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISIÓN:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 5 de 14

Recorrido por las instalaciones

7.1.10 Se le debe de enseñar donde se localiza el reloj checador

7.1.11 Mostrar en donde se encuentran los equipos de seguridad para los equipos de accidentes o desastres naturales

7.1.12 Indicarle cuales son las instalaciones o lugares que ofrecen peligro a los trabajadores y áreas restringidas, así como los sitios o actividades que requieren equipos especiales

Presentación con su jefe y compañeros

7.1.13 Una vez que se le enseñen las instalaciones el nuevo elemento se lleva con el que será su jefe inmediato para presentarlo

7.2 El Jefe inmediato del nuevo elemento

7.2.1 Debe de presentar al nuevo elemento con sus compañeros de trabajo y subordinados si es el caso

REVISIÓN No:

REVISO:

AUTORIZO:



INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 6 de 14

7.2.2 Posteriormente será presentado con todos los demás miembros de la organización con el que, por razón de sus actividades, deberá mantener relación y comunicación, incluyendo a vigilantes o porteros.

Actividades en el primer día en el puesto

7.2.3 El jefe o supervisor del nuevo elemento se encarga de la capacitación de las actividades a realizar, explicando en que consiste su trabajo, para ello se debe de auxiliar de la descripción del puesto, entregándole una copia de las actividades que tiene que realizar para que lo lea con detalle.

7.2.4 Una vez que le explica cuales son sus actividades y tareas a realizar, se le debe de cuestionar para saber si no quedan dudas.

7.2.5 El jefe o encargado de área tiene que supervisar todas las actividades que realice el nuevo elemento para constatar que le quedo claro lo que tiene que realizar.

7.3 El encargado de recursos Humanos

7.3.1 Tiene que estar pendiente del nuevo elemento y en medida de lo posible cuestionarlo acerca de sus actividades (que le parecieron, se siente agusto, es lo que esperaba, etc.)

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:

INDUCCIÓN DE PERSONAL
FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 7 de 14

ANEXO UNO.- Documentación para Expediente
DOCUMENTACION REQUERIDA PARA CONTRATACION

Para poder llevar a cabo satisfactoriamente los trámites necesarios de la contratación, es necesario que nos entregues a la brevedad posible copia fotostática de la siguiente documentación:

- Acta de Nacimiento
- Comprobante de Domicilio
- Identificación Oficial
- Ultimo comprobante de estudios
- Alta anterior del I.M.S.S. (hoja rosa)
- Comprobante de Afore
- Cédula de identificación Fiscal R.F.C. (En caso de proceder)
- Acta de matrimonio (En caso de Proceder)
- Dos cartas de recomendación laboral
- Dos fotografías tamaño infantil
- Clave Unica de Población C.U.R.P.

Muchas gracias por colaborar con nosotros para poder tener la documentación en orden

ATENTAMENTE
RECURSOS HUMANOS

REVISION No:
REVISO:
AUTORIZO:

INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 8 de 14
ANEXO DOS.- CONTRATO		
<p>CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO Y DE CARÁCTER EVENTUAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE MATEBA,SA DE C.V.. QUE EN ADELANTE SE DENOMINARA "LA EMPRESA " Y POR LA OTRA : _____ QUE EN LO SUCESIVO DE DENOMINARA "EL EMPLEADO", DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.</p>		
DECLARACIONES		
<p>I.- LA EMPRESA DECLARA:</p> <p>A) SER UNA SOCIEDAD LEGALMENTE CONSTITUIDA CONFORME A LAS LEYES DEL PAIS</p> <p>B) TENER SU DOMICILIO EN: PONIENTE 152 No. 935 COL. INDUSTRIAL VALLEJO, DEL AZCAPOTZALCO</p> <p>C) DEDICADA CONFORME A SU OBJETIVO SOCIAL A: LA COMPRA, VENTA, IMPORTACIÓN, FABRICACION Y EXPORTACION DE ARTICULOS PARA TAPICERIA</p> <p>D) ESTAR REPRESENTADA EN ESTE CONTRATO POR: ING.JOSE ANTONIO QUIÑONES ARELLANO EN SU CARACTER DE APODERADO LEGAL</p> <p>E) REQUERIR, POR LAS CAUSAS QUE POSTERIORMENTE SE SEÑALARAN, LA CONTRATACIÓN DEL EMPLEADO POR TIEMPO DETERMINADO Y/O POR UNPERIODO DE 28 DIAS, YA QUE SUS LABORES NO PUEDEN DESEMPEÑARSE POR EL PERSONAL DE LA PLANTA.</p>		
<p>II. DECLARA EL EMPLEADO:</p> <p>A.- LLAMARSE:</p> <p>B. SER DE NACIONALIDAD : Mexicana _____</p> <p>C.- TENER: _____ AÑOS DE EDAD</p> <p>D.- SER SU ESTADO CIVIL: _____</p> <p>E.- TENER SU DOMICILIO EN: _____</p>		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:



INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISIÓN: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 9 de 14
F.- SER DEL SEXO: _____		
G.- ESTAR PERFECTAMENTE ENTERADO DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN SU CONTRATACION EVENTUAL, POR LO QUE ACEPTA EL TIEMPO ESTABLECIDO, QUE ES SUFICIENTE PARA CONCLUIR LAS LABORES QUE SE ENCOMIENDEN POR ESTAR CAPACITADO PARA ELLO.		
CLAUSULAS		
PRIMERA: - LA EMPRESA CONTRATA AL EMPLEADO PARA PRESTARLE SUS SERVICIOS <i>POR TIEMPO DETERMINADO</i> Y POR EL PERIODO CONTENIDO DEL _____ AL _____		
SEGUNDA: PARA DAR CUMPLIMIENTO A LA FRACCION I DEL ARTICULO 37 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO LAS PARTES DE COMUN ACUERDO ESTABLECEN QUE LA NATURALEZA DEL TRABAJO QUE VA A PRESTAR EL EMPLEADO ES ESTRICTAMENTE DE CARÁCTER TEMPORAL POR LAS SIGUIENTES RAZONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • CUANDO LO EXIJA LA NATURALEZA DEL TRABAJO QUE SE VA A PRESTAR • CUANDO TENGA POR OBJETO SUSTITUIR TEMPORALMENTE A OTRO TRABAJADOR;Y • EN LOS DEMAS CASOS PREVISTOS POR LA LEY FEDERAL DE TRABAJO 		
AL CONCLUIR EL TRABAJO QUE SE REFIERE LOS INCISOS QUE ANTECEDEN, QUEDARA TOTALMENTE REALIZADO EL MISMO Y POR LO TANTO, YA NO EXISTIRA LA MATERIA QUE DIO ORIGEN AL PRESENTE CONTRATO.		
TERCERA: LA EMPRESA TOMANDO EN CUENTA LAS RAZONES EXPRESADAS EN LA CLÁUSULA SEGUNDA QUE ANTECEDE, AL CONCLUIR EL TÉRMINO DE VIGENCIA DE ESTE CONTRATO, TENDRA EL PLENO DERECHO DE DARLO POR TERMINADO SIN REONSABILIDAD ALGUNA DE SU PARTE COMO APOYO EN LAS DISPOSICIONES CONTENIDAS EN LOS ARTICULOS 31, 35, 37 FRACCIÓN I Y 53 FRACCIÓN III DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.		
CUARTA: EL EMPLEADO POR SU PARTE ACEPTA TAMBIEN EN FORMA EXPRESA LO QUE HA QUEDADO ESTABLECIDO EN LAS CLÁUSULAS PRIMERA A TERCERA QUE ANTECEDEN Y OTORGA EL CONSENTIMIENTO PARA AL CONCLUIR LA VIGENCIA DE ESTE CONTRATO, EL MISMO SE DE POR TERMINADO PARA LA REFERIDA EMPRESA.		
QUINTA: DURANTE LA VIGENCIA DE ESTE CONTRATO EL EMPLEADO QUEDARA SOMETIDO A LAS SIGUIENTES CONDICIONES		
A) RELACION DE TRABAJO: TIEMPO DETERMINADO Y ∞ DIAS		
B) SERVICIO O SERVICIOS QUE DEBEN PRESTARSE:		
C) LUGAR DE TRABAJO: PONIENTE 152 #935 COL. INDUSTRIAL VALLEJO		
D) JORNADA DE TRABAJO Y DURACION DE LA MISMA: EL TRABAJADOR PRESTARA SUS SERVICIOS EN JORNADA SEMANAL DE 48 HORAS, QUE POR NINGUN MOTTIVO PODRÁ EXCEDERSE, EN UN HORARIO VARIABLE Y/O FLIO QUE LE SERA FIJADO POR LA EMPRESA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL TRABAJO MISMO, REGISTRANDO SU HORA DE ENTRADA Y SALIDA EN EL RELOJ CHECADOR		
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:

AC022 Vigencia 00/00/2001



Mateba S.A. de C.V.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 10 de 14

- E) SALARIO: COMO REMUNERACION DE SUS SERVICIOS EL TRABAJADOR RECIBIRÁ LA CANTIDAD DE TREINTA Y SIETE PESOS 90/100 M.N) DIARIOS MENOS IMPUESTOS LEGALES CADA SEMANA.
- F) DIA Y LUGAR DE PAGO: EL SALARIO LE SERÁ CUBIERTO LOS DIAS VIERNES DE CADA SEMANA EN LA EMPRESA.
- G) EL EMPLEADO TENDRÁ COMO DÍAS DE DESCANSO CON GOCE DE SALARIO LOS SIGUIENTES DIAS: LOS CONTENIDOS EN EL ART. 74 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO A SABER: PRIMERO DE ENERO, CINCO DE FEBRERO, VEINTIUNO DE MARZO, PRIMERO DE MAYO, DIECISEIS DE SEPTIEMBRE, VEINTE DE NOVIEMBRE, PRIMERO DE DICIEMBRE DE CADA SEIS AÑOS, CUANDO CORESPONDA A LA TRANSMISIÓN DEL PODER FEDERAL EJECUTIVO Y DEL 25 DE DICIEMBRE.
ASI COMO LOS ESTIPULADOS EN LOS ARTS. 69,70,71,72, 73 Y 75 DEL MISMO ORDENAMIENTO.

SEXTA: AL CONCLUIR EL PLAZO DE VIGENCIA DEL CONTRATO, EL EMPLEADO TENDRA DERECHO A LO SIGUIENTE:

- A) PAGO DE VACACIONES PROPORCIONALES Y DE PRIMA DE VACACIONES PROPORCIONAL
B) AGUINALDO PROPORCIONAL

SEPTIMA: DURANTE EL TIEMPO EN EL QUE EL EMPLEADO PRESTE SUS SERVICIOS A LA EMPRESA, NO PODRÁ ABANDONAR EL LUGAR DE TRABAJO NI AUSENTARSE DEL DOMICILIO DE LA EMPRESA SIN AUTORIZACION QUE LA MISMA OTORGUE POR ESCRITO.

OCTAVA.- QUEDA PROHIBIDO A EL EMPLEADO SUSPENDER SUS LABORES SIN AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O SUS REPRESENTANTES.

NOVENA.- EL EMPLEADO DEBE DE REPORTAR DIRECTAMENTE A:
Y DEBERÁ EJECUTAR EL SERVICIO CONTRATO CON LA INTENSIDAD, CUIDADO, CALIDAD Y ESMEER APROPIADOS Y EN LA FORMA, TIEMPO Y LUGAR CONVENIDOS.

DÉCIMA.- DURANTE EL TIEMPO DE VIGENCIA DE ESTE CONTRATO LA EMPRESA AFILIARÁ A EL EMPLEADO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN LA FORMA Y TÉRMINOS PREVISTOS POR LA LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Y SUS REGLAMENTOS.

DÉCIMA PRIMERA.- EL EMPLEADO QUEDA OBLIGADO A RESPETAR LOS SISTEMAS DE CONTROL DE ASISTENCIA QUE LA EMPRESA TENGA ESTABLECIDOS O QUE ESTABLEZCA EN CUALQUIER MOMENTO, TODA VEZ QUE LA ASISTENCIA SERÁ LA QUE SIRVA A LA PROPIA EMPRESA PARA CUBRIR AL EMPLEADO SUS RESPECTIVOS SALARIOS.

DÉCIMA SEGUNDA.- LO PREVISTO EN ESTE CONTRATO SE REGIRÁ POR LAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:

AC022 Vigencia 00/00/2001



Mateba, S.A. de C.V.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISIÓN:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 11 de 14

LEIDO INTEGRAMENTE EL PRESENTE CONTRATO E IMPUESTOS COMO VALOR Y FUERZA LEGAL EL "EMPLEADO" Y EL REPRESENTANTE DE LA "EMPRESA", LO RATIFICARON Y FIRMARON DE CONFORMIDAD POR DUPLICADO ANTE DOS TESTIGOS, EN:

"EL EMPLEADO"

"LA EMPRESA"

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

TESTIGO1

TESTIGO2

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ALICIA DEL ANGEL MEZA




REVISION No:

REVISÓ:

AUTORIZO:



INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISIÓN: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 12 de 14
<p>ANEXO TRES.- FOLLETO DE PRESTACIONES (INTERIOR)</p> <p>Para ti que en este momento has ingresado a MATEBA S.A. de C.V., tenemos unos puntos de interés que comentarte acerca de las prestaciones como empleado nuestro.</p>		
<p>A) SEGURO SOCIAL, S.A.R. E INFONAVIT.</p> <p>La afiliación al IMSS es a partir del primer día de trabajo en la empresa. También desde el primer día estaremos aportando los porcentajes obligatorios por la ley para el S.A.R. (2%) e INFONAVIT (5%).</p> <p>Si aun no estas afiliado a ninguna AFORE y si lo deseas nosotros te realizamos el tramite con AFORE BANCOMER.</p>	<p>días que a continuación se mencionan</p> <p>Jueves y Viernes Santo 12 de Diciembre</p> <p>C) VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL</p> <p>Al cumplir un año de trabajo, tendrás derecho al periodo vacacional que indica la Ley (6 Días). A partir del segundo año, el periodo aumentará conforme a la ley. Aunado a tus vacaciones recibirás el equivalente al 25% de Prima Vacacional</p> <p>D) AGUINALDO</p> <p>Cuando transcurra un año de trabajo, tendrás derecho al aguinaldo que estipula la ley (15 días por año) o a la parte proporcional según en tiempo trabajado.</p> <p>E) PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.</p> <p>Tendrás derecho a la participación de las utilidades cuando hayas trabajado durante el ejercicio fiscal correspondiente, de acuerdo a las disposiciones legales previstas para este concepto.</p>	<p>F) BONO ANUAL</p> <p>Al cumplir un año de trabajo tendrás derecho al bono anual que se entrega de acuerdo a productividad, y corresponde a 10 días de salario nominal como máximo.</p> <p>G) PREMIOS DE PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</p> <p>Si eres una persona puntual y no tienes faltas injustificadas durante el mes tendrás derecho a un premio de asistencia y a uno de puntualidad que corresponde al 4% de tu sueldo mensual.</p> <p>H) FONDO DE AHORRO</p> <p>Al adquirir la planta se obtiene derecho al fondo de ahorro que equivale a 7% de sueldo semanal un 3.5% lo aportas tu y el otro 3.5% lo aporta la empresa</p> <p>Como podrás apreciar, todos estos conceptos significan para MATEBA S.A. de C.V. un estímulo en beneficio de su personal.</p> <p>Para cualquier duda sobre la información anterior, consulta con la gente de Recursos humanos. Con gusto te atenderá.</p>
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:

INDUCCIÓN DE PERSONAL		
FECHA DE EMISION: 18/12/2000	PROCEDIMIENTO No. PROINDUC001	Página 13 de 14
ANEXO DOS.- FOLLETO DE PRESTACIONES (EXTERIOR)		
<p> Mateba, S.A. C.C.V.</p> <p></p> <p>¡¡ BIENVENIDO !!!</p>		<p> Mateba, S.A. C.C.V.</p> <p>PRESTACIONES</p>
REVISION No:	REVISO:	AUTORIZO:



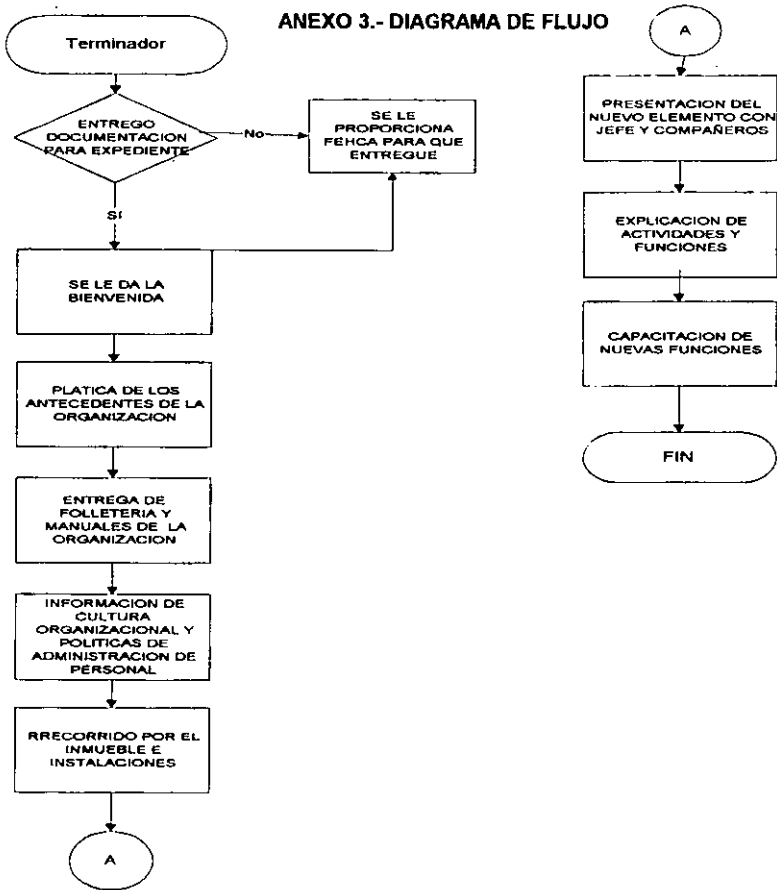
INDUCCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE EMISION:
18/12/2000

PROCEDIMIENTO No.
PROINDUC001

Página 14 de 14

ANEXO 3.- DIAGRAMA DE FLUJO



REVISION No:

REVISO:

AUTORIZO:

Conclusiones

Como pude observar en el transcurso de la investigación, la rotación de personal puede ser disminuida a índices poco perjudiciales para la organización, siempre y cuando sean detectadas a tiempo las causas que la están originando.

En el caso de esta empresa, el no contar con un proceso de selección e inducción acorde a sus necesidades originó la elevada rotación. Un apropiado proceso de selección de personal ayuda a la toma de decisiones, para contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado; el de Inducción permitirá que el nuevo trabajador se adapte más rápidamente a la organización, conozca desde el inicio las políticas de la empresa y se sienta parte de ella

Una alternativa para poder controlar y realizar dichos procedimientos, es la correcta utilización de un manual, debido a que el manual de procedimientos permite tener a la mano información actual del funcionamiento del departamento a cargo y las distintas actividades que se deben seguir.

Además de que su utilización elimina las actividades innecesarias en cada proceso, lo que se traduce en aprovechar mejor el tiempo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez Torres, Martín G.

Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos
México D.F. 1999 Ed. Panorama

Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño
México 1999, Quinta edición, Ed. Trillas.

Baena, Guillermina. y Montero Sergio.

Tesis en Treinta Días

México D.F. 1995 Editores Mexicanos Unidos

Burach, Elmer H. Y Smith, Robert D.

Administración de Personal, Un enfoque de sistemas aplicado a Recursos
Humanos

Primera Edición en español 1983

Chiavenato, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos

México D.F. 1986 Ed. Mac-Graw Hill

Chuden, Hebert J. Y Sherman, Arthur W. Jr.

Administración de Personal

Decimo Quinta impresión 1991, Ed. Continental.

Gómez Ceja, Guillermo
Planeación y Organización de Empresas
Octava Edición, Ed. McGraw Hill

Ibañez Brambila, Berenice
Manual para elaboración de Tesis
México 1990, Ed. Trillas

Katz, Daniel. y Kahn Robert I.
Psicología de las Organizaciones
Cuarta Reimpresión 1985 Ed. Trillas

Lazzaro Victor.
Sistemas y Procedimientos, Un Manual para los Negocios y la Industria
Segunda Edición 1995 Ed. Diana

Megginson, Leon C. y Mosley, Donald C.
Administración Conceptos y Aplicaciones
Ed. Continental 1988

Mercado, Salvador
Como hacer una Teis,
México D.F. 1991, Ed. Limusa

Pigors, Paul.
Administración de Personal, Un Punto de vista y un Método
Traducción de la Sexta Edición 1975 Ed. Continental

Reyes Ponce, Agustín.
Administración de Personal, Primera Parte
México D.F. 1983 Ed. Limusa.

Rodríguez Valencia, Joaquín
Administración Moderna de Personal
México 1993, Segunda edición, Ed. ECASA

Rodríguez Valencia, Joaquín
Cómo elaborar y usar los Manuales administrativos
México D.F. 1999, Novena Reimpresión Ed. ECAFSA

Rodríguez Valencia, Joaquín
Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas
México D.F. 1998, 3° Edición, Ed. ECAFSA.

Sherman, Artur y Bohlander, George
Administración de Recursos Humanos
11° Edición 1998, Thomson Editores.

Stanley M, Babson Jr.
Rotación, Depreciación y Obsolescencia de los Recursos Humanos y Políticas de
Incentivos para el personal.
México 1981 Ed. Limusa.

Strauss, George y Sayles, Leonard R.
Personal, Problemas Humanos de la Administración
Edo. De México 1985, Ed. Prentice-Hall