



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TERRA”**

T E S I S:
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
GINA LICETT ARENAS ROSAS

ASESOR: L.A. CONSUELO MOLINA ARCINIEGA



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.

DEDICATORIAS

“Cualquier cosa que estén haciendo, trabajen en ello de toda alma como para Jehová, y no para los hombres” Colosenses 3:23

A mis papas José y Mari

Con nada puedo terminar de agradecerles el apoyo, el amor que he recibido de ustedes, hemos pasado por situaciones muy difíciles, lo importante es que gracias a Jehová aún estamos juntos.

*Gracias por enseñarme el camino
¡Los amo!*

A mi hermano Gabby Mi cuñada Lin y BB Naomi

*¡Gracias! Por el apoyo que me dieron,
Me facilitaron mucho todo este trabajo. Los quiero.*

A mi hermano Edgar A mis sobrinos EricK y Yaremi

*Este logro también es de ustedes. Algún día estaremos juntos.
Los quiero mucho.*

A mis tíos

¡Gracias! ya que de alguna u otra forma me apoyaron para lograr esto.

A mis primas-hermanas Karla y Ruth

*Que esto les sirva como incentivo para que sigan adelante en sus estudios. Recuerden que siempre tenemos que sacrificar algunas cosas para alcanzar nuestras metas.
¡Las quiero!*

A Nancy

Eres la culpable, sin ti, esta tesis seguiría en mis planes. ¡Gracias por dejarme hacer esto sola! Espero una copia de tu tesis. T.Q.M

A Claudia, Fernando, Alba y Manuel

Gracias por todos los momentos que pasamos en la universidad, tristezas, enojos, caprichos y carcajadas. Aplíquense en sus respectivas tesis, si se puede, como no!!

En especial a mi asesora Consuelo

Más que una asesora eres mi amiga.

Mil gracias por todo lo que me enseñaste, por tu ayuda, por tu paciencia, por el tiempo que me dedicaste, por escucharme, por comprenderme.

Aprecio mucho tu esfuerzo, hiciste todo lo que a tu alcance estaba para que este trabajo saliera adelante.

¡Gracias por confiar en mí.¡

GINA

INDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES.....	10
1.0. Administración.....	11
1.1. Definición de Administración.....	11
1.2. Concepto de Administración.....	11
1.3. Características de Administración.....	13
1.4. Importancia de Administración.....	14
1.5. Finalidad de la Administración.....	15
1.6. Definición de proceso administrativo.....	15
1.7. Proceso Administrativo enfocado a Control, Integración y Planeación.....	19
2.0. Organización.....	23
2.1. Definición de Organización.....	23
2.2. Concepto de Organización.....	23
2.3. Importancia de las Organizaciones.....	26
2.4. Clasificación de la Organizaciones.....	27
2.5. Elementos que conforman la organización.....	29
CAPITULO 2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
1.0. Departamento de Recursos Humanos.....	38
1.1. Los Recursos Humanos.....	38
1.2. Objetivos del departamento de Recursos Humanos.....	40
1.3. Funciones del departamento de Recursos Humanos.....	41
1.4. Planeación estratégica de los Recursos Humanos.....	42
2.2. Reclutamiento y selección.....	43
2.2.1. Reclutamiento.....	45
2.2.2. Selección.....	53
3.0. Contratación.....	56
4.0. Inducción.....	57
5.0. Capacitación.....	58
5.1. Proceso de Capacitación.....	59
5.2. Planeación de Capacitación.....	60
6.0. Desarrollo.....	62
7.0. Outsourcing.....	63
7.1. Objetivos del Outsourcing.....	64
7.2. Razones para subcontratar y para no subcontratar.....	65
7.3. Qué se puede subcontratar y que no.....	67
7.4. Factores críticos del éxito de Outsourcing.....	67

7.5. Ventajas y desventajas del Outsourcing.....	68
8.0. Manuales de procedimientos y políticas.....	70
8.1. Concepto de Manuales.....	70
8.2. Manual de Políticas y Procedimientos.....	71
8.3. Formato e índice de los manuales.....	74
8.4. Manuales de Organización.....	74
8.5. Manuales de Departamentales.....	75
8.6. Manuales interdepartamentales.....	76
9.0. Diagrama de Flujo.....	77
CAPITULO 3 CASO PRÁCTICO.....	79
3.1. Empresa TERRA.....	80
3.1.1. Antecedentes de la empresa.....	82
3.1.2. Organigrama del departamento de Recursos Humanos.....	83
3.1.3. Funciones referentes a Recursos Humanos.....	84
3.1.4. Diagnóstico del departamento de Recursos Humanos relacionado a las deficiencias del departamento.....	87
CAPITULO 4 PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.....	89
1.0 Organigrama.....	90
2.0. Proceso de reclutamiento.....	97
3.0. Contratación.....	99
4.0. Inducción.....	101
5.0. Capacitación, desarrollo e incentivos.....	103
6.0. Outsourcing.....	105
7.0. Manuales de políticas y procedimientos.....	106
8.0. Evaluación.....	107
CAPITULO 5 CONCLUSIONES.....	110
ANEXOS	112
BIBLIOGRAFIA	138

INTRODUCCIÓN

Hoy día las empresas buscan volverse más eficaces y hacen todo lo que a su alcance está para lograrlo; es decir, se rediseñan ya sea en estructura, en personal, en funciones o hasta en instalaciones y con ello buscan mejorar con el fin de satisfacer las demandas del cliente interno (empleado) o externo (mercado).

Debido a esta necesidad de cambio; surge la inquietud de analizar al departamento de Recursos Humanos de una empresa de servicios, exponiendo teóricamente los puntos de vista de autores reconocidos, quienes mencionan las características básicas que un departamento de Recursos Humanos debe tener para satisfacer las necesidades de sus empleados y compararlas con las que la empresa (caso práctico) está efectuando actualmente con el objetivo de proponer los puntos que han de modificarse o eliminarse para mejorar el desempeño del departamento.

En el primer capítulo del presente trabajo de investigación se abordará el tema de la administración y las organizaciones el cual nos permite conocer que todas y cada unas de las partes (departamentos, funciones, recursos, etc.) que forman una organización necesitan de la integración de funciones, elementos materiales, humanos y financieros que permitan alcanzar un objetivo y satisfacer ciertas necesidades.

El capítulo dos abordará la estructura y funcionamiento básico de un departamento de Recursos Humanos mostrando de qué formas se efectúa la integración de funciones para beneficio de la organización.

Posteriormente el capítulo tres muestra el campo práctico en que se aplicará la teoría presentada en los capítulos anteriores, abordando primeramente cuales son los antecedentes de la empresa, su organigrama, las funciones y las deficiencias que tiene.

En el capítulo cuatro hacer las propuestas de mejora al departamento de Recursos Humanos de esta empresa, las cuales tiene el propósito de efficientar sus procesos, mejorar sus resultados y satisfacer de mejor forma las necesidades del cliente interno. Cerrando esta tesis con las estrategias a establecer para lograr implantar las propuestas hechas.

OBJETIVO GENERAL

Proponer una modificación al departamento de Recursos Humanos que cumpla con los elementos mínimos requeridos para su buen funcionamiento.

OBJETIVOS PARTICULARES

Analizar la estructura actual del departamento de Recursos Humanos de Terra.

Comparar los procesos que se están realizando con los establecidos por los autores especialistas en Recursos Humanos.

Seleccionar los procedimientos necesarios para la propuesta de modificación al departamento.

HIPÓTESIS

Si analizamos la estructura de la empresa Terra, entonces encontraremos deficiencias.

Si Terra tiene carencias administrativas, entonces no está satisfaciendo las necesidades de sus empleados.

Si el departamento de Recursos Humanos de Terra tiene deficiencias, entonces no esta cumpliendo con su filosofía de servicio al cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Terra es una empresa dedicada a brindar servicios de Internet, herramientas financieras y tecnológicas así como entretenimiento a través de su portal en Internet.

En la actualidad atraviesa por una diversidad de cambios, generados a partir del traslado de su corporativo ubicado en Monterrey a la Ciudad de México.

Dicho traslado ha ocasionado una serie de requerimientos a nivel organizacional, los cuales van desde encontrar un espacio físico mayor, trasladar a sus empleados de Monterrey brindándoles ayuda para encontrar vivienda en el Distrito Federal, cubrir 185 nuevas vacantes aproximadamente hasta hacer cambios en estructura organizacional.

A partir de lo anterior surge el problema al que se enfrenta en particular el departamento de Recursos Humanos de esta empresa, quien ha sido el primero en llevar a cabo un cambio, contratando a nuevo personal para el departamento.

Al tener personal nuevo se generan problemas de seguimiento de procesos, debido a que las personas se sienten ajenas a la empresa; ya que no conocen las políticas, los procedimientos, las necesidades existentes, ni las metas específicas que se desean alcanzar.

Todo esto surge por la falta atención de la empresa por actualizar, modificar o crear procesos administrativos en actividades propias del departamento, tenerlas por escrito y darlas a conocer.

Se hace el “rediseño” del departamento sobre la base de reducción de costos pero no basándose en satisfacción de necesidades internas.

Por lo que las ineficiencias existentes en el departamento se hacen notorias, se gasta mucho tiempo y dinero en reclutamiento y selección, no hay programas de inducción, las funciones del mismo departamento no están claras y como consecuencia se da duplicidad de tareas, etc. y al final del camino no hay reducción de costos si no más bien aumento de gastos, insatisfacción del personal y mal funcionamiento del departamento.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

1.0. Administración

1.1 Definición de Administración

La palabra “administración” se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

Minister expresa precisamente lo contrario de subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. Da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.¹

1.2. Concepto de Administración

La organización como un barco, necesita ser guiado par alcanzar su meta; por ello la administración funge como el capitán que dirige el barco, y a ésta se le conceptualiza de las siguientes formas:

Para Stoner/ Freeman/Gilbert la administración es un: “Proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y

¹ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, duodécima reimpresión, México, año 2002, pág. 2

de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”²

Otro concepto es según Reyes Ponce: “La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.”³

Para el padre de la administración Henry Farol “administrar es prever, organizar, coordinar y controlar”

Fernández Arena propone un concepto de administración que incluye elementos adicionales a los utilizados por tres autores anteriores y que corresponden a conceptos que constituyen partes importantes de este autor:

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humanos coordinado”⁴

² Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996, Pág. 7

³ Reyes Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, décima tercera reimpresión, año 1992, Pág. 13.

⁴ Arena Fernández Antonio, Introducción a la Administración, textos programados, UNAM, año 1971.

Otros conceptos de Administración según:

Carlos Alcérreca; “La administración, como disciplina, es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización para que interactúe en sus mercados de manera que genere valor a sus participantes.”

Para Sisto Velazco: “conjunto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficiencia un organismo social a la realización de sus objetivos”⁵

1.3. Características de la Administración

La administración posee características que la hacen distinta a otras disciplinas:

- a) **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo.
- b) **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma; mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) **Unidad temporal.** La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

⁵ Sisto, Velazco Eugenio, La Administración, Base Fundamental en el Desarrollo de la Empresa, Revista contabilidad y Administración, ENCA de la UNAM, junio 1960, Pág. 10.

- e) **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- f) **Interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.4. Importancia de Administración

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social; así mismo simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr, mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de sus principios la administración está contribuyendo al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y a su vez generar empleos, todo lo cual redundará en diversas actividades para el hombre.

1.5. Finalidad de la Administración

Busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como el capital, materias primas, maquinaria y humana.

Para lograr la máxima eficiencia se vale de coordinación que implica el ordenamiento simultáneo armonioso de varias cosas. Por lo mismo, supone que hay diferentes personas y medios orientados a la realización de un fin común.

La coordinación es la esencia de la administración ya que abarca:

- La acción de quien se está administrando.
- La actividad misma que resulta de la administración
- El fin perseguido; es decir, lo que busca al administrar es obtener coordinación.

1.6. Definición de proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Existen diferentes autores que abordan las fases del proceso administrativo; sin embargo, estos se han basado en el modelo que Farol propuso y que a continuación enuncio:

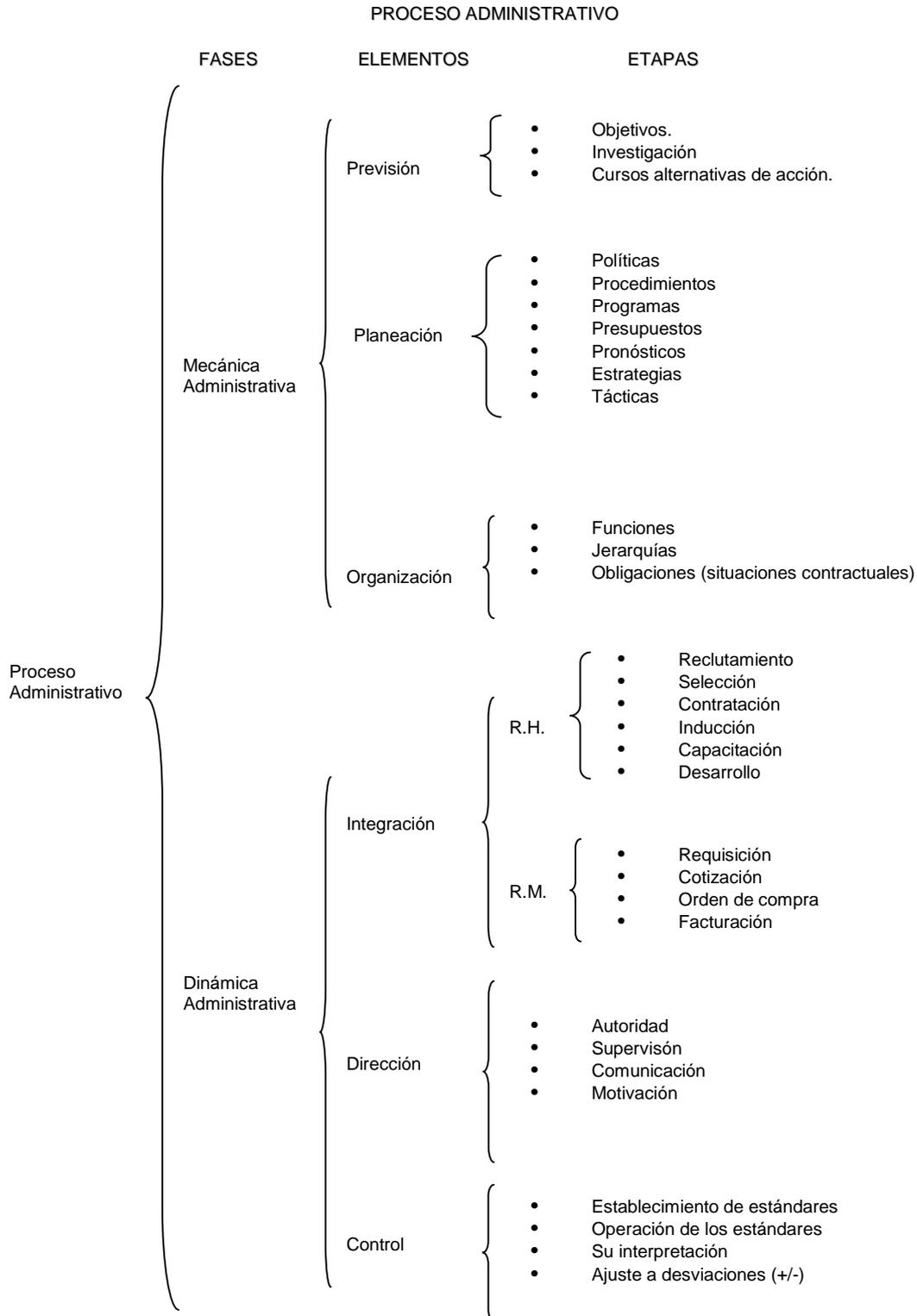
Henry Farol dividió las actividades de una empresa, las actividades administrativas eran de cinco tipos: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

- **Planear.** Consiste en predeterminar el curso de acción a seguir; prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
- **Organizar.** Consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas; establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto.
- **Integrar.** Incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción y la práctica, y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades.

- **Dirigir.** Al personal. Consiste en propiciar actuaciones de los subordinados dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados: delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio.
- **Controlar.** Consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores.

Farol adoptó el punto de vista que es posible desarrollar principios que guíen las actividades administrativas en un gran número de circunstancias, es decir, propuso la existencia de principios generales para el campo de la Administración.

El proceso administrativo está compuesto por fases, elementos y etapas las cuales se muestra en el siguiente cuadro:



“Propuesta de Modificación al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Terra”

Fuente: Apunte de clases, profesor: Francisco Ramírez Ornelas

1.7. Proceso administrativo enfocado a control, integración y planeación

Integración

Según Reyes Ponce la Integración “Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos”, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo”⁶

El diccionario Larousse define la Integración: “Es el proceso de asimilación mediante el cual una sociedad integra los elementos heterogéneos”⁷

De acuerdo con las definiciones anteriores, la integración de personas abarca:

- Reclutamiento. Proceso para identificar y hacer llegar buenos candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización
- Selección del personal. Proceso para elegir al mejor candidato
- Contratación. Relación formalizada mediante un contrato.
- Inducción. Orientación de la persona hacia la organización.
- Capacitación. Proceso para desarrollar habilidades.
- Y Desarrollo. Promoción del personal.

⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte, editorial Limusa, Décima primera reimpresión, México, año primera reimpresión, año1976 Pág. 62

⁷ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, Grupo editorial Océano, Barcelona España, 2004.

Control

Según George R. Ferry el control es “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrollo de acuerdo con lo planeado”⁸

Por otro lado, Reyes Ponce define al control como “establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”⁹

Éste responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado? Sirve para fijar indicadores de comparación, observar, anotar los resultados obtenidos y evaluar o comparar lo establecido en el plan, con lo obtenido en los resultados de la operación que permita hacer ajustes a las desviaciones.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. *Establecimiento de normas*: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

⁸ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México D.F, año 1998, Pág. 171.

⁹ Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte, editorial Limusa, Décima primera reimpresión, México, año primera reimpresión, año1976 Pág. 63

2. *Operación de los controles*: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. *Interpretación de resultados*: ésta función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Planeación

Consiste según Reyes Ponce en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”

Gotees dice que planear es: hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habría ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.¹⁰

Importancia de la Planeación

Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir de la improvisación.

¹⁰ Reyes, Ponce, Agustín, Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte, editorial Limusa, México, 2000, Pág. 165-166.

- Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, necesitamos primero hacer planes obre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallarán.
- Todo plan tiende a se económico, aunque no siempre lo parece, por que todo plan consume tiempo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja ciegas.¹¹

¹¹ Ibidem.

2.0 ORGANIZACIONES

2.1. Definición de Organización

Organización viene del griego “organon” que significa instrumento, ahora bien el hombre busca satisfacer sus necesidades económicas – sociales a través de distintos instrumentos que le permitan alcanzar sus objetivos y uno de ellos es la organización.

Ésta tiene partes y funciones diversas, también tiene una unidad funcional, y sobre todo una coordinación para poder lograr ese fin.

2.2. Concepto de Organización

Existen diversos conceptos sobre la organización:

Según Terry es “Un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.¹²

¹² Reyes Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, décima tercera reimpresión, año 1992.

Para Agustín Reyes Ponce: “es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹³

E. H. Schein dice que “la organización es una coordinación de esfuerzos de finalidades comunes, división del trabajo de jerarquía de la autoridad.”¹⁴

Para mí la organización es: la integración de funciones, elementos materiales-humanos y esfuerzos que permiten alcanzar un objetivo; es decir satisfacer y crear las necesidades humanas.

Las organizaciones se caracterizan por:

1. La división de trabajo, del poder de las responsabilidades y de la comunicación. La división, que no es obra de la casualidad, no obedece a un esquema tradicional sino que ha sido deliberadamente planeada para favorecer la realización de fines específicos.
2. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de las organizaciones y los dirigen hacia sus fines. Estos

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia.

3. Sustitución de personal: las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas, asignadas a otras personas.

Por ello se dice que la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

2.3. Importancia de la Organización

Los fundamentos básicos para determinar la importancia de una organización son:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.4. Clasificación de las Organizaciones

Actividad o Giro

Estas a su vez se clasifican en:

- *Industriales.* La actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Y pueden ser de dos tipos extractivas cuando se dedican solo a la explotación de recursos naturales y Manufactureras solo cuando transforman las materias primas en productos terminados para consumo final o bienes de producción.
- *Comerciales.* Estas organizaciones son intermediarias entre productor y consumidor y pueden clasificarse por Mayoristas cuando tienen ventas en grandes cantidades, minoristas o detallistas cuando sus ventas son pequeñas y los comisionistas cuando las ventas son a consignación.
- *Servicio.* Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, estas pueden clasificarse en organizaciones de transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos, comunicaciones, energía y agua, servicios privados, educación, salubridad, fianzas y seguros.

Origen de Capital

La clasificación de estas empresas se clasifica dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, estas son:

- *Públicas*. El capital de estas pertenece al Estado y satisfacen necesidades sociales.
- *Privadas*. Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa.

Magnitud de la empresa

Esta clasificación es de acuerdo con el tamaño de la empresa y ésta puede ser pequeña, mediana o grande, otra clasificación es de acuerdo al monto de su capital, a la cantidad de personal que ocupa, al grado de maquinización que utiliza, al monto de ventas que tiene y tipo de mercado que abarca.

2.5. Elementos que conforman la organización

Toda organización cuenta con un arreglo básico interno, tales como:

- 1) La estructura:** el marco en el que habrá de operar el grupo social.

- 2) El mecanismo de interrelación entre las partes:** los medios que se utilizan para dar unidad a cada uno de los elementos que se encuentran en la organización.

- 3) Procesos internos:** Lo que mide, evalúa y controla, actividades, tareas, procedimientos, manuales, etc.

- 4) El control** a su vez, es un elemento que ayuda a regular el equilibrio entre la estructura, la interrelación de partes y los procesos internos.

Para Münch Galindo existen 5 elementos¹⁵ fundamentales que conforman a la organización:

1. Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2. Sistematización

Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

4. Jerarquía

¹⁵ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México D.F, año 1998.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

5. Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Otro elemento que considero importante son los:

Organigramas

A un organigrama también se le conoce como gráficas de la organización o cartas de organización; es decir los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

En un organigrama se muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad que existen dentro de la organización.

Utilidad de los organigramas

Estos instrumentos nos ayudan a ver

2. La división de funciones
3. Los niveles jerárquicos
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad
5. Los canales formales de la comunicación

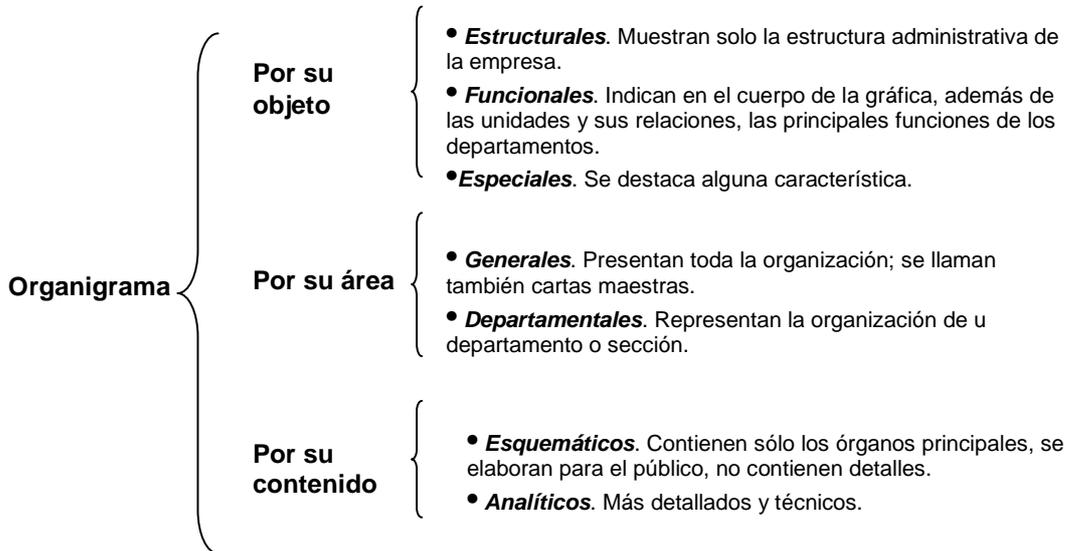
6. La naturaleza lineal o staff del departamento, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la de staff con línea punteada.
7. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
8. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. ¹⁶:

Algunos de las características que un organigrama debe reunir son:

- a) Deben ser muy claros y se recomienda que no tengan un número excesivo de cuadros de y de puestos.
- b) No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es iniciarlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- c) Deben obtener nombre de las funciones en lugar de nombres de personas; es decir son impersonales.

¹⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte, editorial Limusa, Décima primera reimpresión, México, año primera reimpresión, año1976 Pág.227-228

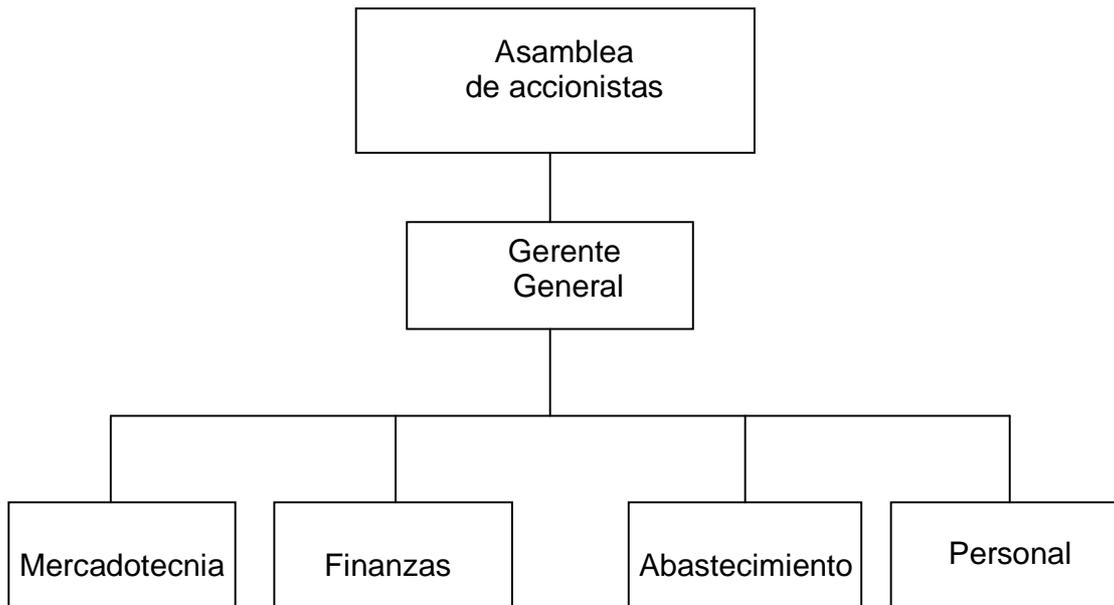
Estos pueden clasificarse de acuerdo al siguiente cuadro:



Hay varias formas de representar los organigramas:

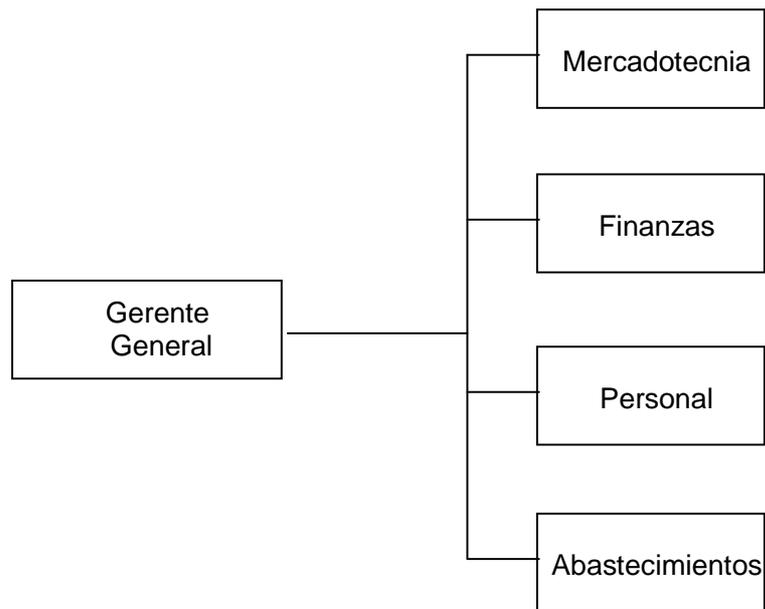
Vertical.

Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



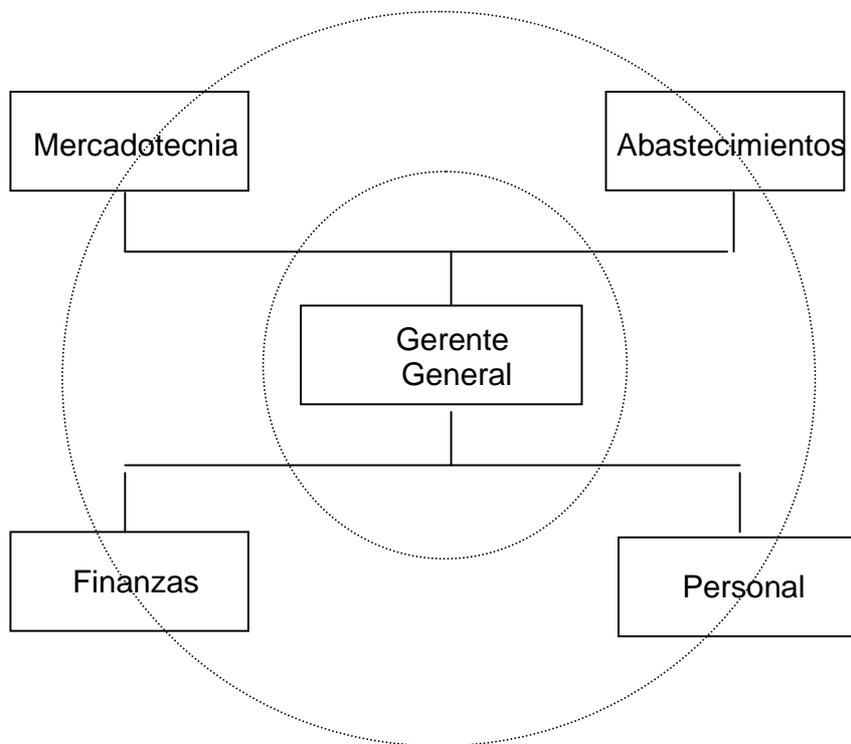
Horizontal

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



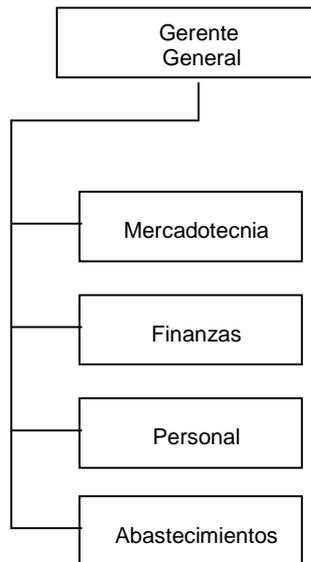
Circular

Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.



Mixto

Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como vertical.



CAPITULO 2

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.0. Departamento de Recursos Humanos

Según William B. Werther, Jr “los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un departamento de personal.

Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre mucho de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. “

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

1.1. Los Recursos Humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de los dependen el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas. Imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que

desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- *Obreros*. Calificados y no calificados.
- *Oficinistas*. Calificados y no Calificados.
- *Supervisores*. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- *Técnicos*. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- *Ejecutivos*. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- *Directores*. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.¹⁷

¹⁷ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México D.F, año 1998. Pág. 56,58.

1.2. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

La finalidad de función es “proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente”. El estudio de la administración de personal revela la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal.

Los objetivos del departamento sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste. Los objetivos del departamento de recursos humanos son los siguientes:

- Proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.¹⁸

1.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

- Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Prestar servicios al personal.¹⁹

¹⁸ Rodríguez, Valencia, Joaquín, Administración moderna de personal 1, Editorial ECASA, segunda edición, México, 1993, Pág. 62.

¹⁹ Ibidem.

1.4. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos

El alto desempeño del factor humano de una organización tiene mayores probabilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento, si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno.

Para ello es preciso realizar la planeación estratégica del área relativa al factor humano. Este es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos.

Y con ello, tomar las decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y futuro.

Una vez que la organización ha concebido su misión o perspectiva de negocios está lista para formular los planes tácticos de las áreas funcionales o las diversas unidades, mismo que servirán de vehículo para convertir esa misión en realidad.

De esta manera, la estructura organizacional emana de dichos planes, y el desarrollo de tal estructura exige la estrategia referente al factor humano se elabore a partir de éste, además de incluir la descripción de responsabilidades y

medidas de desempeño de los distintos puestos o trabajos, y los requerimientos del clima organizacional.²⁰

2.2. Reclutamiento y selección

Desde épocas primitivas vemos que el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias. Un ejemplo muy claro de éste sería cuando el hombre seleccionaba a los mejores mamuts por su gran dimensión, apariencia y fuerza.

Posteriormente, en etapas más cercanas, también podemos observar que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad estamos buscando un mayor desarrollo de nuestra sociedad basado en un capitalismo industrial, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.

²⁰ Heredia Espinosa, Víctor, Arias Galicia Fernando L., Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, editorial Trillas, México, año 1999, pág. 323. 325.

El capitalismo industrial es la etapa en la cual nos encontramos en ese momento, la cual se ha caracterizado por el gran desarrollo de las empresas. También observamos que existen dos clases sociales principalmente el empresario dueño de los medios de producción y el asalariado que lo único que posee es su fuerza de trabajo que es vendida al empresario. Vemos grandes avances tecnológicos que son de gran ayuda a las empresas para optimizar sus recursos al máximo.

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.²¹

²¹ Sánchez Monge, año 2000, pág. 21-24

2.2.1. Reclutamiento

Stoner define al reclutamiento como:

“Desarrollar un grupo de candidatos a empleo de acuerdo con el plan de recursos humanos”²²

Otro concepto que nos ayuda a aclarar el panorama del reclutamiento es el que describe Hampton:

“El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a candidatos idóneos para el empleo”²³

Desde mi punto de vista el reclutamiento “es el proceso que ayuda al reclutador a encontrar las personas idóneas que han de desempeñarse en un lugar específico de la organización y que le permita a esta alcanzar los objetivos planeados.”

Por ello se dice que el propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante adecuado como para que los responsables del área puedan elegir a los empleados calificados que el departamento y la organización necesita para alcanzar sus objetivos.

²² Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996, Pág. 415.

²³ Hampton R. David, Administración, Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, México, año 1993, Pág. 607

Es por ello que el reclutamiento se vale de diversos medios para obtener candidatos, estos comúnmente son solicitudes que llegan directamente a la empresa, currícula que tengamos en cartera o bien que sea solicitada a través de bolsas de trabajo, periódicos, etc.

El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. El órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

Sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una orden conocida como solicitud del empleado o solicitud del personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles que quiere llenar una vacante dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos.

La solicitud del empleado es recibida por el reclutador y a su vez éste verifica en los archivos o cartera si está disponible algún candidato adecuado, en caso de que no exista alguno que cubra el perfil, deberá reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Medios de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Al mismo tiempo verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por candidatos que pueden estar empleados (trabajando) o disponibles (desempleados).

Los empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo aún teniendo uno) o los candidatos potenciales (los que no tienen ningún interés en buscar trabajo).

Los candidatos empleados ya sea reales o potenciales, están trabajando, incluso en su actual empresa. De ahí que existan dos tipos de Medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se dice que es reclutamiento interno cuando implica candidatos reales o potenciales únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse una vacante la misma empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Por el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento de carácter interno se basa en datos e informaciones relacionados con otras partes de la misma organización, estos pueden ser:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que tuvo que someterse antes de entrar a la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño en la organización.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los que participo.

- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno, con el propósito de evaluar la diferencia entre el puesto que ocupa actualmente y el que desea considerarse y los demás requisitos necesarios.
- e) Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (sea que este próximo a ser ascendido) y de reemplazo (si ya se cuenta con un sustituto para el candidato a promover).

Las principales ventajas que este proceso tiene para la empresa son:

Que es más económico para la organización ya que evita que se gaste en anuncios de prensa o agencias de empleos, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

Lo anterior ayuda a que el proceso sea más rápido ya que evita las demoras del reclutamiento externo, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora del propio proceso de admisión.

En cuanto al desempeño del candidato presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, previamente se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita ser sometido a un tiempo de prueba.

En cuanto al sentimiento de los empleados, ayuda como una poderosa fuente motivación, ya que estos ven la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Por lo que desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, ya que tienen presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Además con el reclutamiento interno se aprovechan mejor las inversiones de la empresa en actividades de entrenamiento para el personal, que muchas veces solo tiene ésta oportunidad esta oportunidad cuando se ocupan puestos más elevados.

Como en todas las cosas el reclutamiento interno presenta sus desventajas tales como:

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro e la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

Además puede originar conflicto de intereses, pues al ofrecerse oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los

empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Por ejemplo cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial, éstos mismo jefes sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o detienen el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

Cuando se administra de manera incorrecta los recursos humanos se llega a la situación que Laurence Peter describe en su “principio de Peter”: “Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización los asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca”

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, la idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, desapareció hace tiempo. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

Reclutamiento externo

Este proceso opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera; es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Según Chiavenato incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales
- Contactos con universidades y escuelas
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, término de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas.
- Agencias de reclutamiento
- Viajes de reclutamiento en otras localidades²⁴

Además de estos medios considero que es importante mencionar unos que actualmente se usan a menudo:

²⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, año 2000.

- Ferias del empleo
- Internet

Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés.²⁵

2.2.2. Selección

La selección va de la mano del reclutamiento; es decir, son complemento; pues utiliza currículos que previamente fueron seleccionados, entrevistas de trabajo que cubran el perfil del puesto, pruebas de habilidades en resolución de tareas y referencias laborales, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se

²⁵Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, año 2000.

presentarán a los solicitantes, quienes a su vez determinarán que persona es contratada.

El proceso de selección implica una decisión tanto de la organización como del candidato. Es por eso que la selección es definida como el “Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no”²⁶

Sin embargo cabe destacar que en un mercado de trabajo como el de la ciudad de México en donde el conseguir un empleo es una lucha constante por demostrar ser mejor que otros candidatos, la definición que anteriormente mencione no suele ser aplicada.

²⁶ Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996, Pág. 424-427.

En el proceso de selección comúnmente se llevan a cabo 7 pasos:

Paso	Procedimientos	Propósitos	Acciones y Tendencias
1	Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.	Solicita solo la información que pronostica éxito en el trabajo.
2	Entrevista previa de selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.	Formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, la disposición para reubicarse, etc.
3	Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.	Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad médica y física.
4	Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.	Llama a los supervisores anteriores del solicitante (con autorización) y confirma la información proporcionada por el solicitante.
5	Entrevista profunda de selección	Averigua más del solicitante como persona.	Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante
6	Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.	Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.
7	Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.	Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

En la práctica, este proceso varía según la organización y sus niveles, así como el tipo de vacante a cubrir.

3.0. Contratación

Es el control legal, por medio del cuál, se establece de manera formal la relación entre el candidato seleccionado y la organización.

Existen tres tipos de contratos, por medio de los cuáles se formaliza esta relación:

a) Contrato Colectivo

es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios sindicatos de patrones, objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas o establecimientos.²⁷

b) Contrato individual

Cualquiera que sea su forma o nombre, es aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

c) Contrato Ley

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las

²⁷ Artículo 386, Ley Federal del Trabajo

condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio Nacional.²⁸

4.0. Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, ya que está ingresando a una nueva cultura.

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, con el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe, al equipo de trabajo y a la organización.

Es necesaria, por que el trabajador, necesita ser adaptado lo más rápidamente posible al nuevo medio, los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

²⁸ Artículo 404, Ley Federal del Trabajo

Suele comprender dos partes:

- a) Introducción general a la empresa.** Suele llevarse a cabo en el departamento de personal; en él; firma el trabajador el contrato respectivo, se le da la bienvenida, valiéndose sobre todo del Manual del empleado; donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que han de tratar y, finalmente, con su jefe inmediato.
- b) En su departamento o sección.** Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo, se recorrerán los sitios en que habrá de provisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes y cobrar su sueldo.²⁹

5.0. Capacitación

Según Reyes Ponce: “Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica requerirá para llenar un puesto con toda eficiencia”³⁰

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente.

²⁹ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, México, año 2001.

³⁰ Reyes ce Agustín, Administración de Personal, primera parte, relaciones humanas, Editorial Limusa, México 2000, Pág. 107.

Provee al candidato elegido, la preparación teórica requerida para cumplir con eficiencia su puesto.³¹

5.1. Proceso de Capacitación

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad:

- a) Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- b) Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- c) Analizar la organización.** Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.
- d) Las encuestas de los empleados.** Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

³¹ Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996, Págs. 428-429.

Las fases para implantar un programa de capacitación son:

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Evaluación y seguimiento

5.2. Planeación de Capacitación

Se determina que hacer y consta de tres elementos: Detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar los problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables, se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

Los medios principales para impartir Capacitación suelen ser:

- 1) **Cursos formales fuera de la empresa.** Los cursos impartidos por universidades, tecnológicos e Institutos especiales, aunque suelen ser más costosos, son los más efectivos y adecuados para lograr el desarrollo intelectual en quienes, sin preparación especial, ocupan puestos ejecutivos.

- 2) **Cursos Formales dentro de la empresa.** Estos cursos tienen que ser de mucho menor alcance, ya que las empresas no son técnicas en docencia, ni tienen tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases necesarias. Además, se interesan más por el resultado inmediato, que por la preparación a fondo.

- 3) **Becas.** Propiamente es la manera más apta de aprovechar por las empresas los cursos dados fuera de ellas. Suele seguirse el sistema de que el beneficio de la beca quede ligado a los resultados que en calificaciones se vayan obteniendo por el becado.³²

³² Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996, Págs. 428-429.

6.0. Desarrollo

Los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros, por ello la idea de “desarrollar”, tiene implícita la connotación de que hay algo que ya se posee en forma natural, y que sólo debe ser desarrollado.

Es quizá uno de, los más grandes problemas que confronta la empresa, sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan del problema de encontrar “segundas manos”.

Cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas las facultades de dichos jefes.

Quizá un error básico consiste en pensar que tal género de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa, debe ser, de algún modo, desarrollado o preparado por la empresa.³³

³³ Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996, Págs. 428.

7.0. Outsourcing

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, se ha venido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

7.1. Objetivos del Outsourcing

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

7.2. Razones para subcontratar y para no subcontratar:

Razones para Subcontratar

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología.
- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.

- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
- Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

Razones para no subcontratar:

- Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- Baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron tercerizados).
- Perder el control sobre el proveedor.
- Perder la filosofía de la empresa.
- Incertidumbre existencial.
- Dependencia de los proveedores.
- Perder la confidencialidad.

- Temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

7.3. Que se puede subcontratar y que no

- Los que hacen uso intensivo de recursos – gastos corrientes o inversión de capital.
- Áreas relativamente independientes.
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo.
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

7.4. Factores críticos de éxito del Outsourcing

Con el fin de que un proyecto de tercerización tenga éxito, es preciso prestar atención especial a una serie de factores esenciales.

En primer lugar, la participación y patrocinio de la alta administración son importantes como fuente de ideas y de impulso al proyecto.

En segundo lugar está la formación de un equipo interno con conocimiento amplio de los procesos y productos para que el costo de los mismos no incluya deficiencias en materia funcional.

En tercer lugar, se debe focalizar al proveedor de los servicios en base a una selección detallada de los mismos que abalice una tercerización efectiva.

7.5. Ventajas y Desventajas de la subcontratación:

Ventajas

- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.
- La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.

- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Desventajas:

- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.³⁴

³⁴Bachiller José Antonio Romero, URBE, Maracaibo-Venezuela,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.html>

8.0. Manuales de procedimientos y políticas

8.1. Concepto de Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- a) de políticas
- b) departamentales
- c) de bienvenida
- d) de organización
- e) de procedimientos
- f) de contenido múltiple
- g) de técnicas y
- h) de puesto ³⁵

³⁵ Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, décima tercera reimpresión, año 1992, Pág. 135-137

8.2. Manual de políticas y Procedimientos

Un manual de políticas y procedimientos es un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este Manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).

En el caso de las empresas pequeñas con un solo Manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (mercadotecnia, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.) es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos.

Para asegurar consistencia en toda la organización las únicas personas autorizadas para aprobar políticas o procedimientos son los Responsables, Directores o Gerentes del primer nivel jerárquico.

Cada área solamente incluirá en su Manual las políticas y procedimientos en que éste directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estos políticas y procedimientos que su propia área haya generado y políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado con otras áreas.

La elaboración de Manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada área que conforman la organización, incluso, en algunos de los casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.³⁶

³⁶ Álvarez Torres, Martín G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama, séptima reimpresión, año 1999, Pág. 24-25

Contenido típico de los Manuales de Políticas y Procedimientos

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un Manual de políticas y procedimientos:³⁷

- Portada
- Índice
- 1. Hoja de autorización del área
- 2. Política de calidad (cuando sea aplicable)
- 3. Objetivo(s) del manual
- 4. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- 5. Políticas
- 6. Procedimientos
- 7. Formatos
- 8. Anexos

³⁷ Álvarez Torres, Martín G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama, séptima reimpresión, año 1999, Pág. 25-26

8.3. Formato e índice de los manuales

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas:

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible
- Redacción clara, concisa y ordenada
- Complementarse con gráficas

8.4. Manuales de Organización

- Explican los detalles de cada elemento de la organización
- Declaración de funciones
- Glosario de Términos utilizados.

Contienen:

- Objetivos Generales de la organización
- Políticas Generales
- Glosario de términos administrativos

- Nombres de áreas o departamentos, y puestos

- Procedimientos de organización
- Responsabilidades de los altos niveles
- Funciones
- Cartas de organización
- Descripción de puestos
- Descripción de actividades
- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa.

8.5. Manuales departamentales

Contienen:

- a) Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y, los de sus secciones básicas.
- b) Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- c) Carta de organización general y departamental.
- d) Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- e) Análisis de puestos.
- f) Gráficas de procesos, y de flujo.

Ventajas:

- Describen el funcionamiento de un departamento.
- Se emplean para dar instrucciones en el departamento.
- Presentan el flujo de trabajo.
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- Son una fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

8.6. Manuales interdepartamentales

Son similares, en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Comprenden a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

9.0. Diagramas de procedimiento o de flujo

También se les conoce como flujogramas. George Ferry los define como: “la representación grafica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento”

Para Martín Álvarez “es una gráfica que muestra la secuencia ordenada de actividades a seguir en el procedimiento y la interrelación que hay entre todas las personas o departamentos involucrados.” Permite visualizar todo el flujo de información y el contexto del correspondiente evitando así la duplicidades de funciones y las actividades que no agregan valor a la organización.³⁸

Los diagramas de procedimiento permiten:

- a) Una mayor simplificación del trabajo
- b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física
- c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso
- d) Eliminar demoras
- e) Una mejor distribución de la planta

³⁸ Álvarez Torres, Martín G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama, séptima reimpresión, año 1999, Pág. 135

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento:

1. Gráfica de flujo de operaciones
2. Gráficas esquemáticas de flujo
3. Gráfica de ubicación de equipo
4. Gráfica de formas

CAPITULO 3

CASO PRÁCTICO

3.1. Empresa TERRA

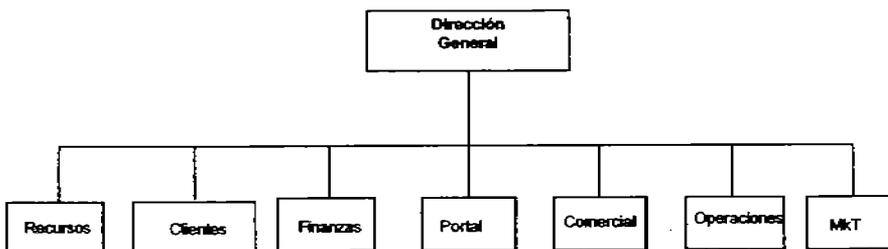
Es una compañía del grupo Telefónica, fundada en 1999 con la adquisición de empresas líderes de Internet en España y América Latina.

Es una de las grandes compañías de Internet, líder en España y en Latinoamérica en los tres negocios principales en los que opera: acceso, portal y servicios de valor añadido.

Tiene portales de referencia en España, Latinoamérica y en el mercado Hispánico de Estados Unidos. Además tiene participaciones en Lycos Europe.

Con presencia global en 42 países de Europa, Asia y América, así como en 19 Idiomas.

Ha sido pionera en evolucionar hacia el cobro de servicios y contenidos en Internet, gracias a una apuesta constante por la innovación y el desarrollo de servicios de valor añadido.



3.1.1. Antecedentes de la empresa

El Origen de Terra México fue a través de Infosel (Información Selectiva), empresa fundadora de la industria online en Latinoamérica.

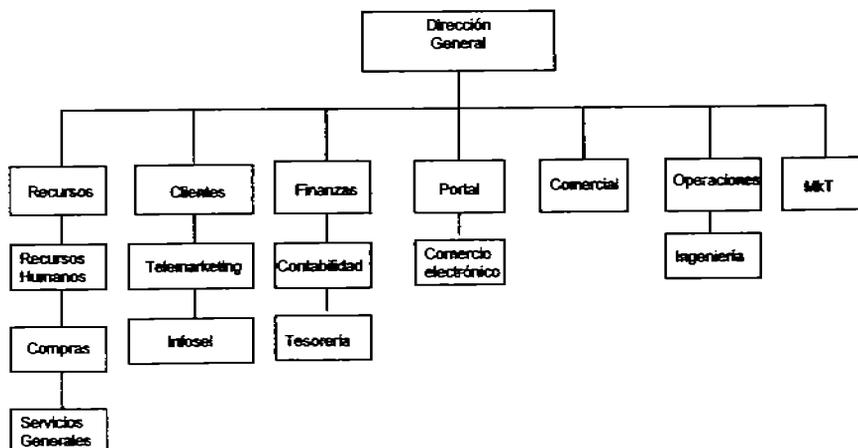
En 1988 nace Infosel en línea

Para 1990 nace Infosel financiero

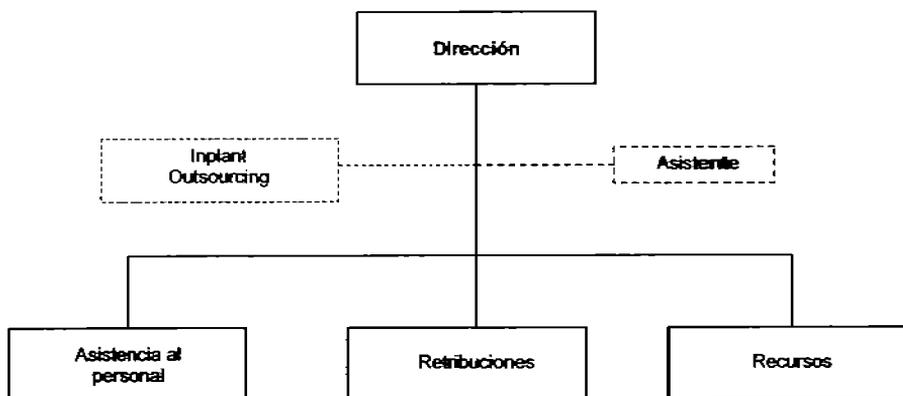
En 1995 se crea Acceso a Internet

En 1998 se crea el Portal

Y para 1999 se da Asociación con Terra



3.1.2. Organigrama del departamento de Recursos Humanos



3.1.3. Funciones referentes a Recursos Humanos

Dirección

- Responsable sobre la ejecución del Gasto
- Estudios de Mercado, Planificación y Control de tendencias
- Planificación de actividades del área
- Desarrollo de recursos para la empresa

Asistencia al personal

- Entrega de Recibos de Pago y Vales, Expedir Constancias de Trabajo, Duplicados de Recibos de Pago, Cartas Consulado, Cuentas Bancarias
- Ejecutar los envíos de comunicaciones internas del área de RRHH
- Gestionar el pago de Honorarios y Outsourcing tramitados en retribuciones, además de la validación y pago de Clubes y Tenencias
- Asistencia general en el área, control de activos entregados al personal (compartido con servicios generales), alta de usuarios en seguridad: Controles de acceso, Control de Estacionamientos
- Administración y Control de expedientes de empleados
- Controlar la asistencia y puntualidad del personal, así como las incidencias que se presenten. Reportar los casos a la Jefatura de Retribuciones para sus implicancias en la Nómina

- Administración de Pólizas, Tramitación y Control de siniestros, Pago de primas: Seguro de Vida, Gastos Mayores y Automóviles

Retribuciones

- Cálculo y pago de salarios, retribuciones variables, prestaciones. Cálculo y pago de retenciones y de obligaciones patronales.
- Cálculo, seguimiento, autorizaciones y pago de Vales de Despensa, Gasolina, Gratificaciones, Automóviles, Alojamiento, Clubes
- Cálculo de comisiones, bonos y retribuciones variables. Seguimiento de autorizaciones. Pago.
- Gastos de Seguros, Provisión de Bono, Nómina, Provisión de Aguinaldo y Gratificaciones, Vales de Despensa
- Administración de Pólizas, Pago de primas, Control y Análisis de Siniestralidad.
- Gestión registros, Declaraciones, Trámites y pagos de obligaciones de IMSS, INFONAVIT, ISR. Atención y Tramitación de Demandas de Instancias de Gobierno como de Empleados. Emitir constancia de percepciones y deducciones

Recursos

- Planificación y atención de necesidades de recursos, desarrollar fuentes de reclutamiento, selección, negociación, contratación e inducción en la empresa.
- Desarrollo y ejecución del plan de capacitación anual: análisis de competencias, acuerdos, desarrollo de cursos, seguimiento, evaluaciones y record de empleados.
- Implementación del plan anual de objetivos, auto evaluación y evaluación de personal y consecución de objetivos. Identificación de personal clave.
- Elaboración de reportes a nivel corporativo
- Desarrollo e implementación de planes de Cultura Organizacional, mejora de Ambiente Laboral y Actividades de Integración.
- Planificación y definición de estructura organizativa. Determinación de salarios y retribuciones
- Administración de personal outsourcing: Movimientos de personal (altas, bajas, cambios de posición), Actualización de Base de Datos

3.1.4. Diagnóstico del departamento de Recursos Humanos relacionado a las deficiencias del departamento.

Este diagnóstico fue generado en base a la observación y experiencia dentro de la empresa.

- Al organigrama desde mi punto de vista le hace falta más especialización en la sección de Recursos.

- El Proceso de reclutamiento presenta deficiencias que provocan la contratación del personal menos adecuado para los puestos a cubrir, lo cual provoca un aumento en la rotación de personal, debido a la falta de conocimiento de las necesidades reales del puesto.

- No hay seguimiento adecuado a la Contratación y por tanto los expedientes quedan incompletos.

- No existe la Inducción al personal, lo cual impide la creación de compromiso del empleado hacia la empresa.

- No existe Capacitación especializada para cada área, solo cursos externos brindados por Universidades, pero que no son enfocados a las necesidades de la organización, por tanto no se aprovecha al personal; pues no se desarrollan las habilidades de los empleados.

- No hay incentivos al personal sea de carácter económico o moral.

- No existe un control para la agencia de outsourcing en lo que a reclutamiento y selección se refiere.

- No existen los manuales de políticas y procedimientos, existen algunos códigos de comportamiento con información no actualizada.

- No hay programas de evaluación que permitan conocer la calidad del trabajo del empleado antes y después de una capacitación, las necesidades del empleado, etc.

CAPITULO 4

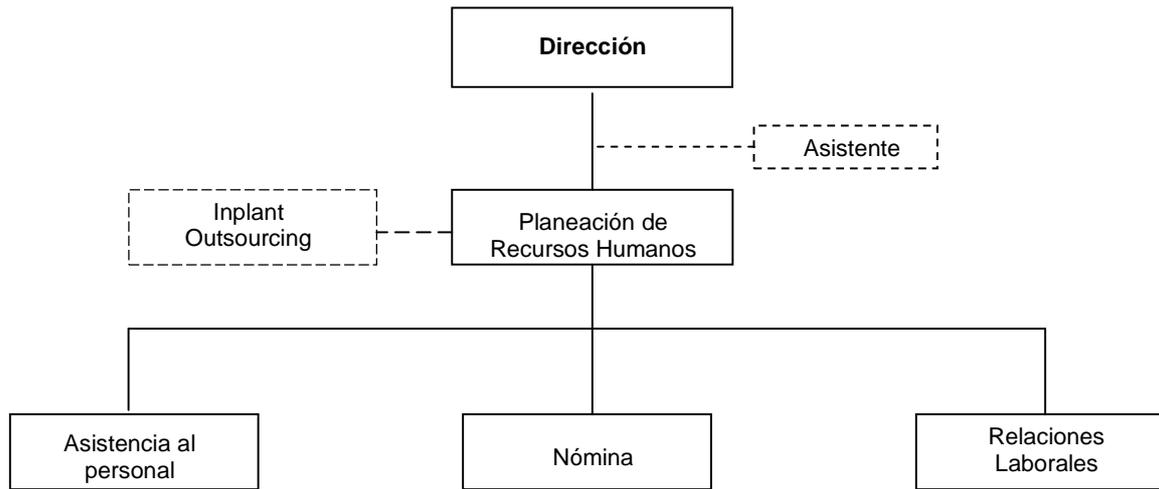
PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

1.0. Organigrama

Considero hacer una modificación al departamento de Recursos Humanos, si ésta la dividimos en dos partes una que nombrare como “Relaciones laborales” y la segunda como “Planeación de Recursos Humanos”; entonces, la primera se enfocará a las relaciones humanas del personal, a las necesidades de capacitación, al desarrollo adecuado del personal que ayude a disminuir el número de quejas por falta de interés de la organización hacia sus empleados en estos aspectos.

La segunda; es decir, la parte de Planeación, va más en atención a la parte de reportes al corporativo, de gastos en relación al personal, de la capacidad de compensación económica y además ayudar a facilitar la toma de decisiones a la dirección.

A continuación presento mi propuesta de organigrama y la especificación de funciones:



Funciones de la sección Planeación de Recursos Humanos

- Elaboración del plan estratégico enfocado a cada función de los departamentos (objetivos, metas, planes estratégicos, evaluación a corto, mediano y largo plazo)
- Elaboración de reportes a nivel corporativo
- Planificación y definición de la estructura organizacional.
- Estudio y determinación de salarios y retribuciones
- Responsable del Inplant de outsourcing
- Administración de personal outsourcing: Movimientos de personal (altas, bajas, cambios de posición).
- Mantener actualizada la Base de Datos de los empleados outsourcing.

Funciones de la sección Asistencia al personal

- Elaboración del plan estratégico enfocado a cada función del departamento (objetivos, metas, planes estratégicos, evaluación a corto, mediano y largo plazo)
- Entrega de Recibos de Pago y Vales, Expedir Constancias de Trabajo, Duplicados de Recibos de Pago, Cartas Consulado, Cuentas Bancarias
- Ejecutar los envíos de comunicaciones internas del área de RRHH
- Gestionar el pago de Honorarios y Outsourcing tramitados en nómina, además de la validación y otros pagos
- Asistencia general en el área, control de activos entregados al personal (compartido con servicios generales), alta de usuarios en seguridad: Controles de acceso, Control de Estacionamientos
- Administración y Control de expediente de empleados
- Controlar la asistencia y puntualidad del personal, así como las incidencias que se presenten. Reportar los casos a la Jefatura de Nómina para sus implicancias en la Nómina
- Administración de Pólizas, Tramitación y Control de siniestros, Pago de primas: Seguro de Vida, Gastos Mayores y Automóviles

Funciones de la sección de Nómina

- Elaboración del plan estratégico enfocado a cada función del departamento (objetivos, metas, planes estratégicos, evaluación a corto, mediano y largo plazo)
- Cálculo y pago de salarios, retribuciones variables, prestaciones. Cálculo y pago de retenciones y de obligaciones patronales.
- Cálculo, seguimiento, autorizaciones y pago de Vales de Despensa, Gasolina, Gratificaciones, Automóviles, Alojamiento, Clubes
- Cálculo de comisiones, bonos y retribuciones variables. Seguimiento de autorizaciones. Pago.
- Gastos de Seguros, Provisión de Bono, Nómina, Provisión de Aguinaldo y Gratificaciones, Vales de Despensa
- Administración de Pólizas, Pago de primas, Control y Análisis de Siniestralidad.
- Gestión registros, Declaraciones, Trámites y pagos de obligaciones de IMSS, INFONAVIT, ISR. Atención y Tramitación de Demandas de Instancias de Gobierno como de Empleados. Emitir constancia de percepciones y deducciones

Funciones de la sección Relaciones Laborales

- Elaboración del plan estratégico enfocado a cada función del departamento (objetivos, metas, planes estratégicos, evaluación a corto, mediano y largo plazo)
- Planificación y atención de necesidades de recursos, búsqueda de fuentes de reclutamiento, selección, negociación, contratación e inducción en la empresa.
- Desarrollo y ejecución del plan de capacitación anual, análisis de competencias, acuerdos, desarrollo de cursos, seguimiento, evaluaciones y record de empleados.
- Implementación del plan anual de objetivos, auto evaluación, evaluación de personal y seguimiento de objetivos. Identificación de personal clave.
- Desarrollo e implementación del plan de Cultura Organizacional, mejora de Ambiente Laboral y organización de actividades de Integración.

Funciones Inplant Outsourcing

- Elaboración del plan estratégico enfocado a cada función del departamento (objetivos, metas, planes estratégicos, evaluación a corto, mediano y largo plazo)
- Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal de outsourcing.
- Elaborar reportes para la sección de planeación de la empresa.

2.0. Proceso de reclutamiento y selección

El llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, le permitirá a la empresa lograr sus objetivos; sin embargo, actualmente le es difícil obtener resultados óptimos ya que no existe un proceso definido y establecido que permita atraer a los mejores candidatos.

Es decir, debe aplicarse un proceso que le permita al reclutador encontrar a los candidatos idóneos, una de ellos es buscar más fuentes de reclutamiento de diversa índole, ya que actualmente solo se utiliza una, la fuente actual de reclutamiento es por medio de Internet, específicamente una bolsa de trabajo.

Dentro de mis propuestas para el mejoramiento de este proceso es que se de a conocer dentro de la empresa una vacante y posteriormente si es que no existe algún candidato, entonces que sea posible ofertarla fuera de la organización.

Además, es importante que al momento de elegir a los últimos candidatos se lleve a cabo una investigación de referencias laborales, ya que esto nos ayudará a determinar con opiniones de sus jefes anteriores cuan responsable, maduro o apto es el candidato para la vacante a la cual él postulo y con ello tomar una decisión asertiva. Anexo 1

Otro paso importante es la aplicación de psicometrías apropiadas para la vacante, se ha dado casos, en que se aplica una prueba única para ventas, para jefaturas, para analistas, lo cual no permite calificar adecuadamente al candidato ya que no esta evaluando situaciones específicas de su personalidad relacionada al campo de trabajo.

Propongo un proceso de reclutamiento y selección que implique:

Formulación de la solicitud de empleo

Entrevista previa de selección

Pruebas

Investigación de antecedentes (Anexo 3)

Entrevista profunda de selección

Examen médico

Oferta de empleo

3.0. Contratación

La contratación es cuando se establece de manera formal la relación entre el candidato seleccionado y la organización.

Actualmente el candidato ingresa a la empresa sin haber firmado previamente su contrato y así puede pasar varios días sin haberlo hecho, se tarda en conseguir todas las firmas y no se le hace entrega de una copia del mismo.

Por ello, es necesario que exista un proceso de oferta de empleo; es decir, en el momento que se ha comunicado al candidato que será contratado, se debe tener con él una pequeña reunión, donde, se especifique las condiciones exactas en que ha de laborar con la organización, describiendo prestaciones, sueldo, horario de trabajo, así como la hora y día en que ha de firmar su contrato.

Lo importante es hacerle sentir al candidato seguridad desde un inicio, pues ello permite la creación de un compromiso entre el candidato y su nuevo empleo.

Además, es necesario abrir el expediente del empleado y debe ser prioridad asegurarse que el mismo este completo con los siguientes documentos:

Currículo Vitae

Solicitud de empleo

Acta de nacimiento

Acta de matrimonio

CURP

Certificado de estudios

Comprobante de domicilio

Identificación oficial con foto

Comprobante del IMSS

Formato de Percepción-retención

Comprobante afore

Cartilla militar liberada.

2 Fotografías

Exámenes médicos

Exámenes psicométricos

Estudio socioeconómico

Autorización de contratación

Propuesta económica (autorizada)

Contrato (firmado)

4.0. Inducción

El proceso de inducción es fundamental para el nuevo integrante, ya que de ello depende la estabilidad que el empleado tendrá en la organización y su lealtad ante la misma, pero, esta parte es inexistente, se contrata al personal y la mayoría de las ocasiones, éste se encuentra en que aun no cuenta con sus herramientas de trabajo, no sabe a que exactamente se dedica la empresa.

Mi propuesta para esta parte consta de 2 elementos:

1. Elaborar e impartir un curso de unos minutos donde se exponga a grandes rasgos la historia de la empresa, políticas, horarios, procedimientos, normas, el departamento donde se desenvolverá, costumbres de la organización, etc.
2. Elaborar y proporcionar un manual de inducción sencillo que permita al empleado tener de forma escrita los puntos que se han tratado en el curso.

El manual de bienvenida puede contener la siguiente información. Anexo 2

Historia de la Empresa

Misión

Visión

Estrategia

Objetivos

Valores

Estructura organizacional

Prestaciones

Ubicación de servicios

Plano de las Instalaciones

Productos y Servicios

Horarios

Reglamentos Internos

5.0. Capacitación, desarrollo e incentivos

Los programas de desarrollo deben establecerse con el propósito de desenvolver y mejorar capacidades para el empleo actual o para futuros, debido a que una persona con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos debe ser preparado por la organización, ya que por ahora no se aprovecha al máximo la capacidad del empleado.

Razón por la que deben planearse cursos de capacitación, con el propósito de mantener o mejorar el desempeño del empleado y ese es un punto que la empresa debe tener en cuenta.

Actualmente no se tiene Capacitación, pero no se tendrá a menos que se haga la planeación de la misma que implica de primera instancia:

La Detección de necesidades de capacitación (Anexo 4) en las áreas, una vez que hemos reunido toda esta información, estableceremos los objetivos que tendrán los cursos, elaboraremos los programas de capacitación y determinaremos el presupuesto con que se cuenta.

Posteriormente se desarrollará la organización para llevar a cabo la capacitación; es decir, que tipo de cursos se impartirán, el lugar, hora, los asistentes, si los impartirán instructores internos o externos, en este caso determinar con que

universidad se tienen convenios y si los tipos de cursos que ofrecen cubren nuestras necesidades de capacitación actual.

Contando con la información anterior se llevara acabo la ejecución de lo planeado, contratando los servicios de las personas que impartirán la capacitación, o en el caso, confirmando con las universidades los cursos que se tomarán, convocando a los asistentes, coordinando y controlando el desarrollo de los cursos del programa de capacitación. Anexo 5 y 6

Por ultimo, pero no menos importante es la evaluación en general del curso, los materiales, el instructor, los asistentes, desarrollar informes respecto a estos resultados con el propósito de asegurarse que se están cumpliendo los objetivos de la capacitación y dar seguimiento a los empleados. Anexo 7

De igual manera, es importante, establecer un programa de incentivos para los empleados, estos pueden ser por ejemplo, los bonos por productividad, los premios de puntualidad, reconocimientos por buen desempeño laboral, por innovación o por propuestas.

Para que los puntos anteriores puedan funcionar es necesario combinarlos, ya que tanto la capacitación como el desarrollo y los incentivos bien equilibrados, permitirán a los empleados sentirse más comprometidos con una organización que a su vez se está comprometiendo con ellos en todos los ámbitos.

6.0. Outsourcing

La organización subcontrata servicios para ahorrar ciertos gastos generados por la administración de nómina, outsourcing, actualmente en la empresa se encarga de la administración de la mayor parte de los empleados y lleva a cabo el reclutamiento y selección.

Por ello, considero importante que éste, a su vez, elabore reportes a la sección de planeación donde le indique cual ha sido su trabajo para cubrir cierta vacante, es por ello que propongo crear una base de datos que contenga primordialmente cuantas entrevistas se llevaron a cabo para cubrir una vacante y determinar con ello la eficiencia del servicio. Anexo 8

7.0. Manuales de políticas y procedimientos

El personal del departamento puede trabajar en conjunto y elaborar su propio manual de procedimientos administrativos el cual debe contener los siguientes puntos:

1. Título
2. Propósito
3. Normas de Operación (proporciona las reglas)
4. Diagrama de flujo
5. Descripción del diagrama de flujo
6. Archivos administrativos
7. Formatos del procedimiento
8. Instructivos de llenado de los formatos

En el Anexo 9 encontramos un ejemplo de este manual con los aspectos anteriores.

8.0. Evaluación

Es necesario evaluar la efectividad de la implantación y ejecución de los programas planeados con el fin de verificar que los objetivos establecidos se estén cumpliendo. Los métodos de evaluación se deben establecer por períodos determinados.

Actualmente la empresa no cuenta con este tipo de sistemas para evaluar al personal o al mismo departamento de recursos humanos, lo que trae como consecuencia la falta de control sobre el capital humano.

Es sumamente importante evaluar al departamento de recursos humanos; es decir evaluar las funciones operativas del personal, realizar inventario de recursos humanos en cuanto a habilidades, experiencias, conocimientos, que nos permitan determinar el nivel de preparación de nuestro personal.

En la evaluación del reclutamiento y selección se evalúa la efectividad del procedimiento de reclutamiento y del personal que se ha contratado, por medio de informes mensuales (Anexo 8), así como el índice de retiros y despidos que puede llevarse a cabo mediante las entrevistas de salida, dicha evaluación puede llevarse a cabo 3 veces al año, para dar un seguimiento continuo.

En la evaluación de la capacitación y desarrollo es necesario medir la productividad del empleado antes y después de la capacitación; así como los ascensos, la creatividad y productividad del empleado.

Otro es evaluar la motivación, aunque es una parte intangible, es importante, pues nos ayudará a medir como se siente el personal en su lugar de trabajo y puede llevarse a cabo 2 veces al año, con el fin de preparar semestralmente un programa de incentivos e implementarlo, este puede llevarse a cabo por medio de encuestas de satisfacción, que indiquen como se sienten actualmente cada empleado, también por el buzón de quejas y sugerencias o por los informes de retardos, rotación o ausentismos.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

5.0. Conclusiones

Sabemos que las empresas actualmente necesitan volverse más eficaces y para ello buscan métodos de trabajo que les permitan alcanzar sus objetivos.

Lo importante es planear lo que se quiere alcanzar e implementar los procesos adecuados que permitan a la organización y a su personal aprovechar los recursos que se tienen.

Es de suma importancia que el reclutamiento y selección se lleve a cabo bajo un proceso y una evaluación definida, con el objetivo de encontrar a los candidatos competentes, quienes tras una inducción a la empresa pueden ser capaces de crear un compromiso sólido con su nuevo trabajo. El personal debe ser capacitado y permitir que se desarrolle en su puesto, lo cual dará como resultado un personal competente con conocimientos y habilidades desarrolladas.

La evaluación al empleado y a los procesos implementados es parte importante que permite alcanzar los objetivos de la organización, así como la motivación, los estímulos y las sanciones es parte importante para que el recurso humano desee mejorar su esfuerzo en un nivel superior.

Un personal competente que tiene compromiso y satisfacción con su trabajo es aquel que encuentra en la organización las condiciones de seguridad, de salud, de beneficios, de servicios y de relaciones apropiadas.

Todo lo anterior se deriva de llevar a cabo la planeación adecuada, tomando en cuenta los factores internos y externos que le afectan, de tener los procesos establecidos y pensados en las necesidades internas, que ayuden a clarificar las responsabilidades y que tenga como resultado la disminución de gastos innecesarios.

El hacerlo así, permitirá tener efectos positivos en la empresa, ya que la rotación disminuirá, el porcentaje de asistencia mejorará y los empleados estarán satisfechos y comprometidos con su trabajo y la empresa a su vez, será más eficiente, teniendo resultados de calidad.

ANEXOS

ANEXO 1

**Logo de la
empresa**

Formato de Referencias Laborales

Código: FRL-001

Fecha:

dd/mm/aaaa

Revisión: 0

At'n:

Por medio de este conducto solicito me apoye con esta información del que esta en proceso de contratación.

- 1.- ¿Cuál fue su fecha de ingreso?
- 2.- ¿Periodo de tiempo que laboro con ustedes?
- 3.- ¿Cuál fue el puesto que desempeño?
- 4.- ¿Cuales eran sus funciones?
- 5.- ¿Cómo era su relación con los demás?
- 6.- ¿Cuáles son sus características que destacan en su desempeño laboral?
- 7.- ¿Cuáles son sus áreas de oportunidad o puntos a mejorar según su opinión?
- 8.- ¿Cuál fue el motivo de su separación?
- 9.- ¿Cuál fue su desempeño?
- 10.- ¿Cuál fue su fecha de salida?
- 11.- ¿Usted lo recomienda?

Agradeciendo su atención a la presente y esperando contar con su pronta respuesta por cualquier medio.

Atentamente

Recursos Humanos

Tel:

Fax:

Correo electrónico:

ANEXO 2

**Logo de la
empresa**

Manual De Bienvenida

Código: MP-IND-001

2005

Departamento al que ingresas a laborar:

Horario de trabajo:

Jefe inmediato:

Instructor de Inducción:

Estimado Compañero:

Te damos la más cordial bienvenida al que desde ahora será tu lugar de trabajo.

Por ello tienes en tus manos el presente manual de inducción, que está elaborado para ayudarte a conocer la organización, tus obligaciones y derechos de tu lugar de trabajo.

Atentamente

Recursos Humanos

**Logo de la
empresa**

Historia de la empresa

Código: MP-IND-001

Fecha: dd/mm/aaaa

Revisión: 0

Es una compañía fundada en 1999 con la adquisición de empresas líderes de Internet en España y América Latina.

Es una de las grandes compañías de Internet, líder en España y en Latinoamérica en los tres negocios principales en los que opera: acceso, portal y servicios de valor añadido.

Tiene portales de referencia en España, Latinoamérica y en el mercado Hispano de Estados Unidos.

Ha sido pionera en evolucionar hacia el cobro de servicios y contenidos en Internet, gracias a una apuesta constante por la innovación y el desarrollo de servicios de valor añadido.

Misión

Dominar el espacio de Internet en el mundo de habla hispana y portuguesa.

Estrategia

Enorme oportunidad de mercado.

Posición de liderazgo en el mercado.

Alcance global con presencia local: “pensar global, actuar local”.

Valores

Compromiso con Nuestros Clientes

Integración en el Entorno

Comunicación y Relaciones Transparentes

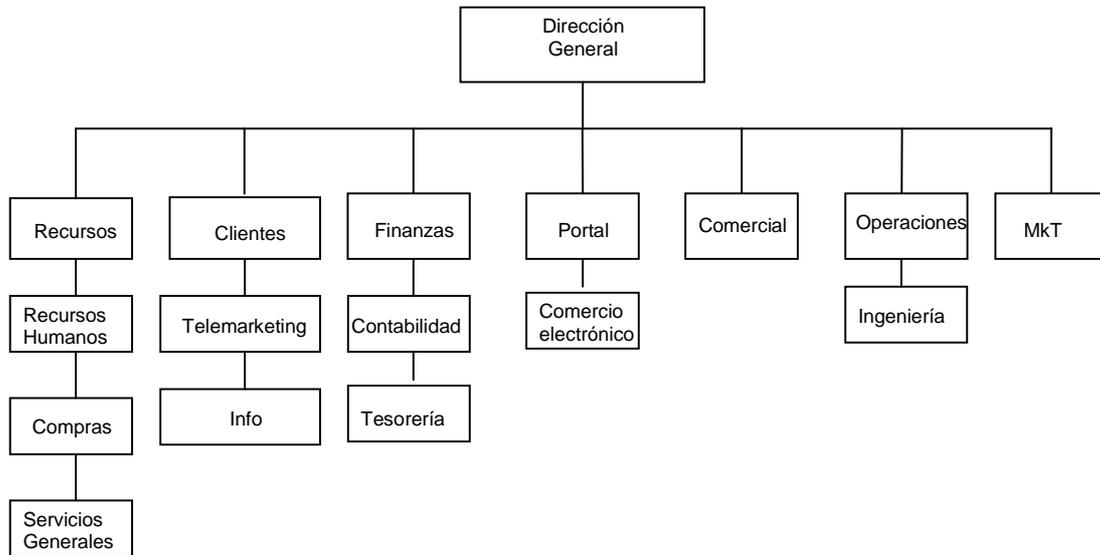
Colaboración

Desarrollo de Personas

Contribución a Resultados

Estructura organizacional

Te presentamos el organigrama de la empresa a nivel nacional, para que puedas identificar mejor tu departamento.



Prestaciones

Las prestaciones a las que tienes derechos son las siguientes:

Seguro Social
Vales
Vacaciones
Aguinaldo

Además de aquellas prestaciones que se hayan indicado en tu contrato.

Ubicación de servicios

Puedes encontrar el departamento de recursos humanos en el primer piso.

Productos y Servicios

Algunos de los productos que nuestra empresa ofrece son servicios de Internet, herramientas financieras y entretenimiento.

Puedes consultar nuestro portal para más detalles: www.xxxx.com.mx

Horarios

Existen diferentes horarios en nuestra organización, debido a las necesidades del cliente, tu horario se encuentra en la portada de este Manual.

Reglamentos Internos

Para vacaciones es necesario pedir autorización a tu jefe inmediato y hacer llegar la solicitud recursos humanos.

Los días de descanso son los obligatorios por ley.

La vestimenta es formal de Lunes a jueves, viernes y sábados es casual con imagen de la empresa.

Se debe evitar usar las siguientes prendas:

- Ropa de mezclilla
- Playeras que no sean institucionales
- Zapato playero
- Camisetas
- Ropa deportiva
- Huaraches (hombres)
- Tirantitos
- Micro falda
- Ombliqueras

Nota: Para cualquier aclaración puedes comunicarte con asistencia al personal al teléfono: _____

ANEXO 3

Logo de la
empresa

Formato de Estudio Socio-económico

Código: FES-001

Fecha: dd/mm/aaaa

Revisión: 0

Fecha: _____			
Nombre: _____			
<i>La siguiente información es estrictamente confidencial.</i>			
I. Datos Familiares			
Nombre del padre:	_____		
() Vive () Finado			
Ocupación	_____		
Lugar de trabajo:	_____		
Domicilio:	_____		
Nombre de la madre:	_____		
() Vive () Finado			
Ocupación	_____		
Lugar de trabajo:	_____		
Domicilio:	_____		
II. Datos Económicos			
Indique los siguientes ingresos mensuales de su hogar			
Alimentos	\$	Educación	\$
Renta	\$	Diversión	\$
Ropa	\$	Otros	\$
Transportes	\$	Total	\$
Donde vive actualmente es casa:			
<input type="checkbox"/> Propia	<input type="checkbox"/> Rentada	¿A cuanto asciende la renta?	\$ _____

¿Qué deudas tiene, por que concepto y con qué saldo?	_____
Indique los bienes de su propiedad (valor y ubicación)	_____
III. Datos Personales	
Lugar y Fecha de Nacimiento	

¿Cuántos hermanos tiene?	
Nombre y edad:	_____
Ocupación:	_____
Lugar de trabajo	_____
Dirección	_____
En caso de ser casado	
Nombre de la espos@:	
Lugar y fecha de matrimonio:	
En caso de tener hijos, indique su(s) nombre(s), fecha de nacimiento años cumplidos y ocupación.	

¿Cuántas veces ha estado desempleado? Indique fechas y motivos de separación	

¿Cómo solucionó sus necesidades económicas, cuando estuvo desempleado?	

IV. Datos Sociales y Culturales	
¿Le gusta leer? (SI) (NO)	Tipo de lectura: _____
¿Asiste a conferencias? (SI) (NO)	Tipo de conferencias: _____
Tipo de música preferida: _____	
¿Le gusta el cine? (SI) (NO)	Tipo de película: _____
¿Con que frecuencia ve la Televisión?	_____
¿Cuál es su pasatiempo favorito?	_____
¿Cómo se expresa mejor hablando o escribiendo?	¿Por qué? _____
¿Pertenece a algún club, asociación, sindicato, partido político? Indique cual	
¿Cuál es su máxima aspiración?	_____
Observaciones:	_____

ANEXO 4

**Logo de la
empresa**

**Formato de Detección de Necesidades de
Capacitación**

**Código: DNC-001
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0**

Fecha: _____
Puesto: _____
Antigüedad en el puesto: _____
Escolaridad _____

Instrucciones: Contestar con la mayor claridad posible en los espacios que a continuación se presentan.

1, ¿En la actualidad su desempeño en el trabajo es como usted y su jefe lo desean? ¿Por qué?

2, ¿Cómo considera que es su desempeño? ¿Por qué?

3. ¿Se considera preparado para afrontar nuevas responsabilidades? ¿En que aspectos?

4. ¿Cuáles son los conocimientos que necesita para mejorar el desempeño en su trabajo?

Gracias por tu cooperación.

ANEXO 5

Logo de la
empresa

Programa de Capacitación

Código: PC-002
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0

Mes:						
Fecha	Curso	Instructor	Horario	Lugar	Duración	Coordinador del curso

ANEXO 6

Logo de
la
empresa

Catálogo de Cursos

Código: CC-003

Fecha:

dd/mm/aaaa

Revisión: 0

Curso	Objetivo	Dirigido a:	Duración	Instructor

ANEXO 7

Gracias por tu opinión.	Código: FEC-004
Logo de la empresa	Fecha: dd/mm/aaaa
Formato de Evaluación de Cursos de Capacitación	Revisión: 0

<p>Curso: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Instructor: _____</p> <p>La información que a continuación nos proporcionas nos ayudará a mejorar la calidad de los cursos.</p>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><th colspan="2">Calificación</th></tr> <tr><td>E</td><td>Excelente</td></tr> <tr><td>B</td><td>Bueno</td></tr> <tr><td>R</td><td>Regular</td></tr> <tr><td>M</td><td>Malo</td></tr> </table>	Calificación		E	Excelente	B	Bueno	R	Regular	M	Malo
Calificación											
E	Excelente										
B	Bueno										
R	Regular										
M	Malo										
I. Del Curso											
	E B R M										
Contenido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Utilidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Aplicación en el trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Dinámicas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
II. Del Instructor											
	E B R M										
Apariencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Exposición del tema	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Disposición	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Resolución de dudas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Dominio del tema	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
III. Del material											
	E B R M										
Claridad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
Presentación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
¿En tu opinión que cosas faltan en este curso?											
Comentarios: _____											

ANEXO 8

Logo de la
empresa

Base de Datos Outsourcing

Código: BDO-001

Fecha:

dd/mm/aaaa

Revisión: 0

BASE DE CANDIDATOS ENTREVISTADOS						
MES		VACANTE:				
No.	Candidato	Fecha de entrevista	Psicométrico aplicado	Calificación psicométrica	Segunda Entrevista (SI/NO)	Entrevistador
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Psicométricos	Abreviatura
Human Side	HS
Therman	TH
Maclover	MC
Eneagrama	EG

ANEXO 9

**Logo de la
Empresa**

**Manual de
Procedimientos**

**“Reclutamiento y
Selección de personal”**

Código: MP-RSP-001

2005

Propósito

El presente manual de procedimientos pretende ser una guía para el usuario el cual le permita hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección.

Normas de Operación

1. Debe llevarse a cabo dentro de las instalaciones de la empresa
2. Debe aplicarlo el área de Recursos Humanos
3. Será proporcionado al responsable de reclutamiento y selección

Diagrama de flujo (Parte 1)

Elaborado:	Código: DF-RSP-001
Aprobado:	Fecha de Elaboración: mm/dd/aaaa

**DIAGRAMA DE FLUJO
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

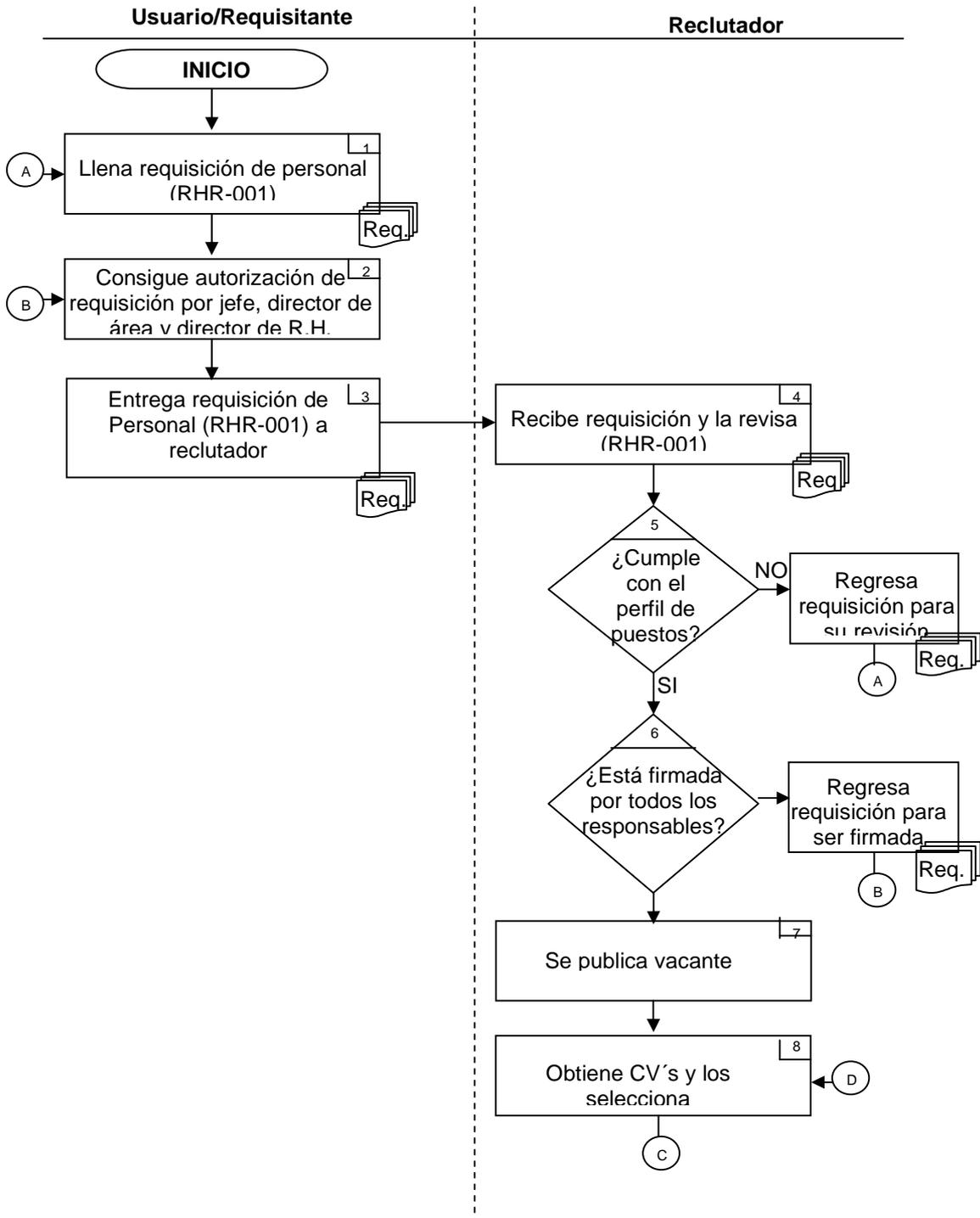
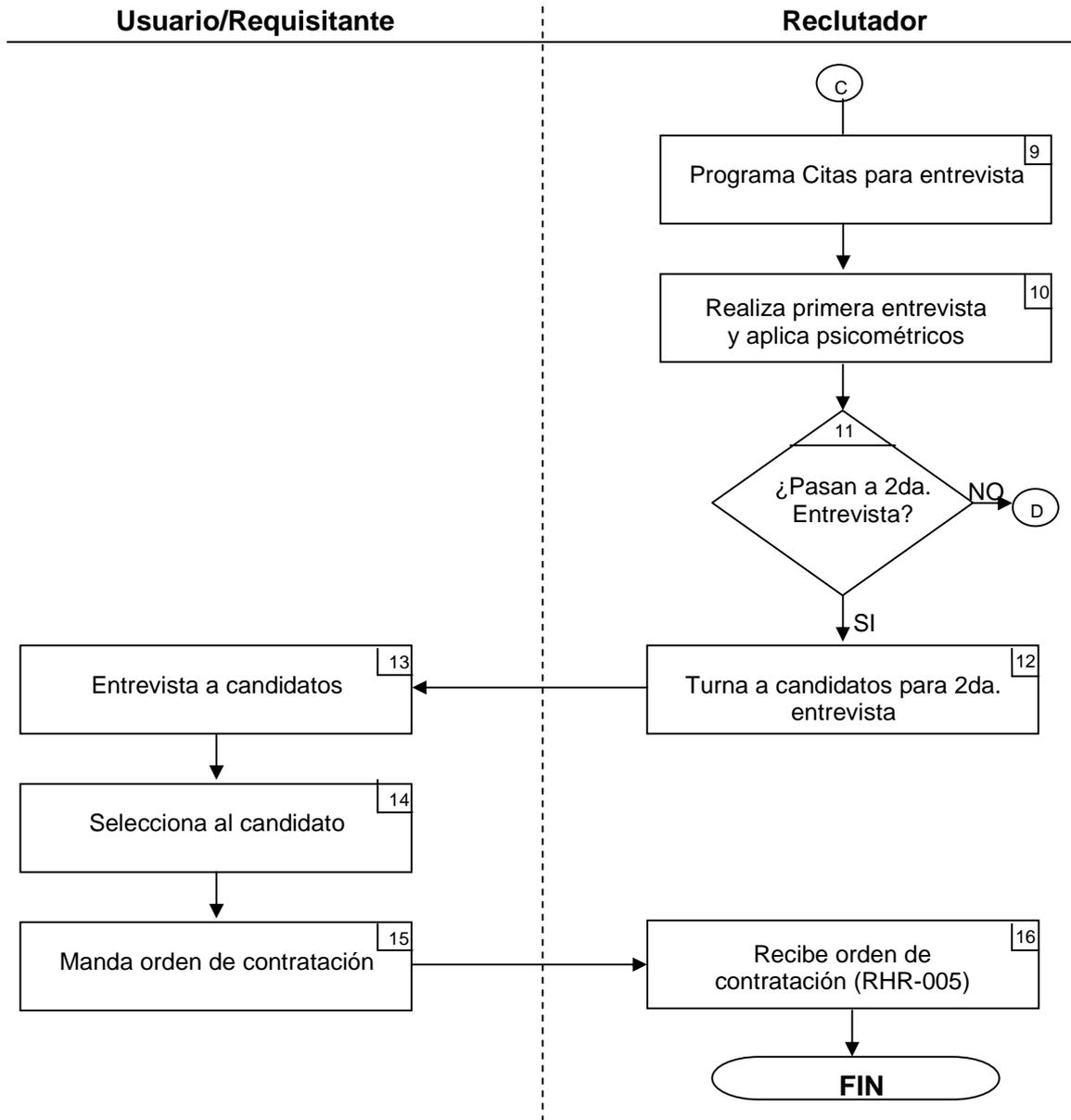


Diagrama de flujo (Parte 2)

Elaborado:	Código: DF-RSP-001
Aprobado:	Fecha de Elaboración: mm/dd/aaaa



Logo de la empresa

Descripción del diagrama de flujo

Código: RDA-001
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0

Puesto	Descripción de actividad	Documento
Usuario/Requisitante	Solicita al departamento de Reclutamiento y selección, personal para cubrir su vacante y lo hace mediante la requisición de personal.	RHR-001
Usuario/Requisitante	Una vez que ha llenado el formato de requisición, debe conseguir la firma de autorización del jefe de área, del director del área y del director de Recursos Humanos.	
Usuario/Requisitante	Una firmadas hace llegar la requisición a reclutamiento y selección	RHR-001
Reclutador	Recibe requisición y la revisa para verificar que no exista falta de datos o firmas, en caso de omisión de alguna parte de la requisición se regresa al usuario para que sea completada.	
Reclutador	Se asegura de revisar que la requisición cumpla con el perfil del puesto y además que esté debidamente firmada; si alguno de los dos puntos falta se debe regresar al usuario para que la requisición sea debidamente llenada.	RHR-001
Reclutador	Si la requisición se ha llenado correctamente se atiende de forma inmediata y se publica en las fuentes de reclutamiento existentes o bien se da a conocer a los empleados de la organización.	FRS-002
Reclutador	Recibe los currículos, los revisa y selecciona aquellos que cumplan con el perfil que se requiere.	
Reclutador	Agenda citas para entrevistas con los candidatos.	
Reclutador	Realiza primera entrevista y aplica exámenes psicométricos	
Reclutador	Revisa resultados y determina si pasan a segunda entrevista con el responsable del área, en caso de que ninguno de sus candidatos cumpla con el perfil, revisa nuevos currículos y tiene nuevas entrevistas	
Reclutador	Turna al responsable del área los candidatos que han cumplido con el perfil requerido para segunda entrevista.	
Usuario/Requisitante	Entrevista a los candidatos	
Usuario/Requisitante	Selecciona al candidato más apto para la posición a ocupar.	
Usuario/Requisitante	Envía la orden de contratación, la cual se hará de forma inmediata mediante correo electrónico, especificando cuales son los puntos por los cuales ha sido seleccionado.	
Reclutador	Recibe orden y lleva a cabo el procedimiento de contratación según Manual.	RHR-005

Logo de la
empresa

Relación de Archivos Administrativos

Código: RDA-001
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0

No.	Código	Nombre del documento	Responsable de resguardar	Tiempo de retención
1	RHR-001	Formato de Requisición de Personal	Jefe de Reclutamiento y Selección	3 meses hasta su revisión
2	IF-001	Instructivo de llenado de Requisición	Jefe de Reclutamiento y Selección	3 meses hasta su revisión
3	FRS-002	Índice de Fuentes de Reclutamiento	Jefe de Reclutamiento y Selección	3 meses hasta su revisión
4	RHR-005	Procedimiento de contratación	Jefe de Reclutamiento y Selección	3 meses hasta su revisión

Formatos del procedimiento

Logo de la empresa

Formato de Requisición de Personal

Código: RHR-001
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0

Fecha: _____																			
Nombre y puesto del solicitante: _____																			
1. Área Solicitante																			
Área solicitante: _____																			
Director: _____																			
Jefe: _____																			
2. Contratación																			
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">Tiempo indefinido</td> <td style="width:33%;">Nómina</td> <td style="width:33%;">Outsourcing</td> </tr> <tr> <td>Temporal</td> <td>Por proyecto</td> <td></td> </tr> </table>	Tiempo indefinido	Nómina	Outsourcing	Temporal	Por proyecto														
Tiempo indefinido	Nómina	Outsourcing																	
Temporal	Por proyecto																		
3. Justificación para el puesto																			
Puesto vacante: _____																			
Para reemplazar a: _____																			
Motivo de reemplazo:																			
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">Renuncia</td> <td style="width:33%;">Promoción</td> <td style="width:33%;">Incapacidad</td> </tr> <tr> <td>Despido</td> <td colspan="2">Causa de despido: _____</td> </tr> <tr> <td>Transferencia</td> <td colspan="2">Puesto y lugar de transferencia: _____</td> </tr> </table>	Renuncia	Promoción	Incapacidad	Despido	Causa de despido: _____		Transferencia	Puesto y lugar de transferencia: _____											
Renuncia	Promoción	Incapacidad																	
Despido	Causa de despido: _____																		
Transferencia	Puesto y lugar de transferencia: _____																		
4. Requisitos del puesto																			
Escolaridad mínima: _____																			
Conocimientos específicos en: _____																			

Experiencia:																			
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%;">Deseada</td> <td style="width:50%;">No necesaria</td> </tr> </table>	Deseada	No necesaria																	
Deseada	No necesaria																		
Años: _____																			
Áreas de especialidad: _____																			
IDIOMAS																			
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:25%;">Idiomas</th> <th style="width:25%;">Hablado</th> <th style="width:25%;">Escrito</th> <th style="width:25%;">Leído</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Idiomas	Hablado	Escrito	Leído															
Idiomas	Hablado	Escrito	Leído																
Observaciones: _____																			

Logo de la
empresa

Formato de Requisición de Personal

Código: RHR-001
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0

5. Requisitos adicionales

Sexo

Estado Civil _____

Edad: _____

Disponibilidad para viajar

Horario para laborar: _____

Cualidades deseables: _____

6. Sueldo y prestaciones

Importe de Sueldo: _____

Prestaciones:

Observaciones: _____

Fecha de contratación

El día _____ de (mes) de 200().

Vo.Bo. Director área solicitante

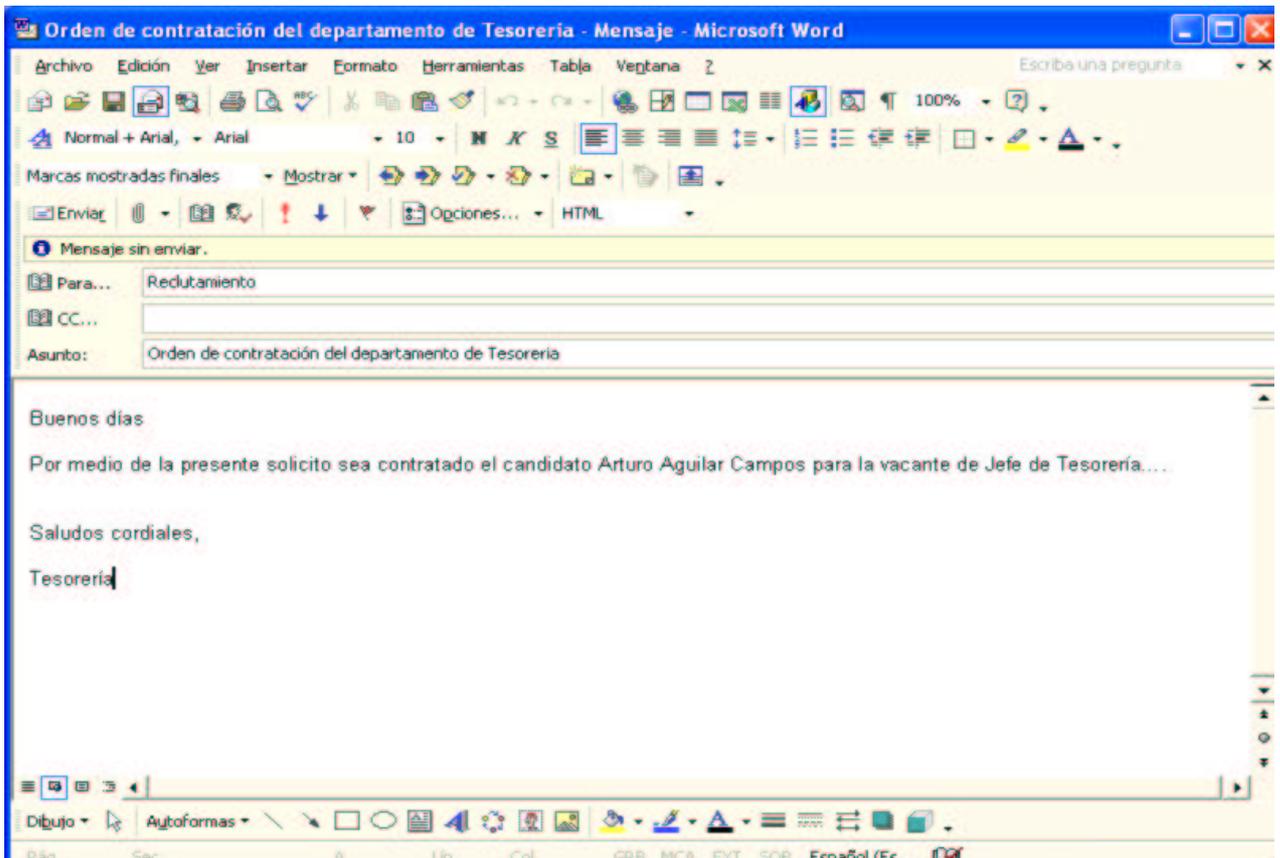
Vo.Bo. Jefe área solicitante

Vo.Bo. Director de R. H.
Jefe Recursos
Humanos

Logo de la
empresa

Orden de Contratación

Código: RHR-005



Logo de la empresa

Instructivo de llenado del Formato de Requisición de Personal

Código: RHR-001
Fecha: dd/mm/aaaa
Revisión: 0

No.	Datos	Anotación	Observaciones
	Fecha	Anotar la fecha de elaboración del documento	
	Solicitante	Anotar nombre y puesto del solicitante con quien recursos humanos ha de tener comunicación.	
1	Área solicitante	Anotar el área de la vacante a cubrir, el director y jefe del área	
2	Contratación	Especificar el tipo de contratación ofrecida.	En caso de contratación temporal es importante especificar tiempos. Si es por proyecto se adjuntará la autorización del mismo
3	Justificación para el puesto	Especificar la causa por la que ésta vacante es necesaria.	
4	Requisitos para el puesto	Especificar los conocimientos mínimos y experiencia que el candidato debe cubrir para esta vacante.	Requisitos pueden ser o no indispensables
5	Requisitos adicionales	Describir características específicas que el candidato debe poseer y que no han sido especificadas en el punto anterior.	
6	Sueldo y prestaciones	Incluir el monto del sueldo, el tipo de prestaciones y alguna observación adicional a la misma que sirva de referencia al reclutador.	
7	Fecha de contratación	Anotar la fecha para la cual ha de estar cubierta la vacante.	No necesariamente será el primer día laborable del candidato.
8	Firmas	Deberá estar firmado por los responsables del área solicitante y por Recursos Humanos.	Si no se cuenta con todas las firmas, ésta requisición no podrá ser atendida.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez Torres, Martín G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama, séptima reimpresión, año 1999.

Arena Fernández Antonio, Introducción a la Administración, textos programados, UNAM, año 1971.

Arias Galicia Fernando L., Heredia Espinosa Víctor, Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño, Editorial Trillas, quinta edición, México, año 1999 (reimp. 2001).

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, editorial Trillas, México, año 2001.

Bachiller José Antonio Romero, URBE, Maracaibo-Venezuela
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.html>

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, año 2000.

Crainer Stuart, Ideas Fundamentales de la Administración, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial, Editorial Panorama, primera edición, México, año 1997.

Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, Grupo editorial Océano, Barcelona España, 2004.

Felipe Álvarez Héctor, Principios de Administración, Ediciones Eudecor, segunda edición, Argentina, año 2000.

Hampton R. David, Administración, Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, México, año 1993.

Jaime A. Grados Espinosa, Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, Editorial El Manual Moderno, tercera edición, México, año 2003.

Martínez Martínez Humberto, Lecturas selectas de administración, que es un administrador, campo de acción principios y técnicas, editorial ECASA, segunda edición, México, año 1993.

Mondy R. Wayne, Noé Robert M., Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson/Prentice Hall, sexta edición, México, año 1997.

Münch Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, quinta edición, México, año 1990 (reimp. 2001).

Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas; teoría y práctica, segunda parte, editorial Limusa, Décima primera reimpresión, México, año primera reimpresión, año 1976.

Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, duodécima reimpresión, México, año 2002.

Reyes Ponce Agustín, Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México, décima tercera reimpresión, año 1992.

Rios Szalay Adalberto/ Paniagua Aduna Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración, Editorial Trillas, México, Novena reimpresión, año 1986.

Robles gloria y Alcérreca Carlos, Administración un enfoque interdisciplinario, editorial Pearson Educación de México S.A de C.V., México, año 2000.

Sisto, Velazco Eugenio, La Administración, Base Fundamental en el Desarrollo de la Empresa, Revista contabilidad y Administración, ENCA de la UNAM, junio 1960.

Stoner James A.F., Freeman Edward, Gilbert JR. Daniel R., Administración, Editorial Pearson Educación, Cuarta edición, México, año 1996.

Trueba Urbina, Alberto, Ley Federal del Trabajo, comentarios, prontuario, jurisprudencia y bibliografía, 85ª edición actualizada, editorial Porrúa, México año 2005.