

98



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.

EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION, COMO
UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA DISMINUIR
EL NIVEL DE ROTACION DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA DE LACTEOS"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ARACELI RANGEL MUNGUIA

ASESOR: L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MEXICO



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

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

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

"El reclutamiento y selección, como una herramienta clave para disminuir el nivel de rotación de personal en una empresa de lácteos."

que presenta la pasante: Araceli Rangel Murfís
 con número de cuenta: 8803048-7 para obtener el título de
Licenciada en Administración.

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

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Agosto de 2003.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
III	L.A. Ma. Teresa Muñoz García.	
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes.	
I	L.A. José Vil: Martínez González.	

AGRADECIMIENTOS:

Le doy gracias a **DIOS**, por haberme dado la vida, llena de grandes alegrías como el de haberme permitido concluir mi carrera.

A mis padres. Alicia y José de Jesús.

Por estar conmigo en todo momento, apoyarme, por darme su amor y comprensión, por hacer un gran esfuerzo y darme una carrera, por reprenderme cuando es necesario **LOS QUIERO MUCHO**

A mis hermanas, hermano (+) y sobrinita.

Claudia y Erika. Por su apoyo, comprensión, por el aguante con mi carácter, por ser mis grandes amigas y mis mejores compañeras y por que más que un ejemplo sea un reto para ustedes a vencer. Hechenle ganas!!!

José de Jesús (+) A tu memoria, por que sé que donde estés te sentirías orgulloso de mi Té extraño.!!!

Chely. Por tu ternura, amor, tus travesuras y tanta alegría que nos has dado en casa Te quiero mucho (Por favor ya pórtate bien)

A mis amigas, amigos y compañeros de la escuela y el trabajo.

Brenda B., Ray, Claudia T., Roberto O., Enrique R., Laura H., Julio L., Carmen O., Toño C., Moy, Carlos G., Delia F., Mónica M., Alfredo Z, Carolina N., Fernando S., Sergio Ch, Mónica T. y Lic. Miguel A. Briz.

Gracias por su apoyo y su amistad !!!!!

A una persona muy especial

Bernardo L. Por tu apoyo incesante, comprensión, aguante, por ser una persona única, por ese amor que me tienes y por llegar en el momento que más te necesitaba Te amo !!!!!

A TODOS MIL GRACIAS, POR SU APOYO!!!!!!!!!!!!

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

La necesidad de desarrollar el siguiente trabajo, es el de concientizar al empresario mexicano, que tan importante sigue siendo hasta nuestros días el factor humano que desde hace algún tiempo se le ha venido descuidando teniendo en un lugar como una simple maquina de producción sin tener en cuenta que el ser humano por naturaleza necesita sentirse apoyado, motivado y satisfecho dentro de una organización; es por eso y otras causas mas que el existen las deserciones, abandonos, renuncia e inconformidades por parte del empleado Es por eso que el individuo necesita saber que es lo que le ofrece la organización cuando ya sea parte de ella, conocer los objetivos de la empresa, las actividades y responsabilidades que tendrá en el puesto que desempeñe si verdaderamente cumple con los requisitos deseados por la organización, etc Es de esta manera que nace la interrogante a la cual nos vamos a enfocar que es:

¿ Con un reclutamiento y una selección adecuadas, permitirá una menor rotación de personal?

HIPÓTESIS:

Si se aplica adecuadamente el reclutamiento y selección de personal se tendrá una menor rotación en una empresa de lácteos.

OBJETIVO:

Se analizará una estrategia clara de reclutamiento y selección de personal para la empresa de lácteos, evitando así la acentuación de rotación de personal.

JUSTIFICACIÓN:

Dentro de una organización el recurso humano es un factor primordial para el buen funcionamiento de la misma, aun más el personal capaz y responsable es sumamente importante.

Por lo anterior, si no se tiene un personal capaz de cumplir con los objetivos esperados dentro de un puesto en la organización, esta no funcionara adecuadamente y no lograra sus objetivos

Para poder obtener al personal que la organización necesita se debe tener en cuenta que la selección y reclutamiento de personal es el punto clave para poder contar con personal adecuado para el logro de los objetivos, así como la motivación para que el individuo capaz para la organización se mantenga en ella

INDICE.

Págs.

PROTOCOLO.

PROPUESTA DE TEMA.

PROBLEMA, HIPÓTESIS, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN.

INTRODUCCIÓN. 1

CAPÍTULO 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

1.1 *Antecedentes y evolución de los recursos humanos.* 4

1.2 *Definición de recursos humanos.* 6

1.3 *Definición, importancia y objetivos del reclutamiento.* 7

1.4 *Perfil del reclutador.* 9

1.5 *Fuentes de reclutamiento sus ventajas y desventajas.* 10

1.6 *Medios de reclutamiento.* 15

1.7 *Proceso de reclutamiento.* 16

1.8 *Definición, importancia y objetivos de selección.* 17

1.9 *Elementos que integran el proceso de selección.* 19

1.10 *Importancia de los test psicológicos.* 25

1.11 *Análisis y perfiles de puestos.* 28

CAPÍTULO 2. INDUCCIÓN Y MOTIVACIÓN.

2.1 *Objetivo importancia y procedimiento de inducción.* 35

2.2 *Definición, importancia en la industria y clasificación de motivación.* 38

2.3 *Etapas del ciclo motivacional y factores motivacionales.* 41

2.4 *Teorías motivacionales.* 43

2.4.1 *Teoría de Maslow.*

2.4.2 *Teoría de Herzberg.*

2.4.3 *Teoría de MC Clelland.*

CAPÍTULO 3. COMPENSACIÓN E INCENTIVOS EN EL TRABAJADOR.

3.1 Concepto de recompensa e incentivo.	50
3.2 Incentivo positivo y negativo	50
3.3 Sistema de incentivos	51
3.4 Recompensas extrínsecas e intrínsecas	53
3.5 Recompensas individuales y globales.	54

CAPÍTULO 4. TRASLACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL.

4.1 Definición de traslación o transferencia.	
tipos y análisis de transferencia.	56
4.2 Definición de rotación y clases de rotación.	60
4.3 Cálculo y comparación de tasas de rotación	60
4.3.1 Costos y beneficios.	
4.3.2 Fluctuación de los costos de la rotación.	
4.3.3 Costos psicológicos y sociales.	
4.4 Determinación de las causas de la movilidad de los empleados.	63
4.5 Entrevistas y cuestionarios de salida y sus fallas.	63
4.6 Formas para reducir la excesiva movilidad y responsabilidades de los gerentes para reducir el nivel de rotación.	64
4.7 Suspensión de empleados, reajustes y degradaciones.	65

CAPÍTULO 5. CASO PRACTICO.

5.1 Introducción. Historia de la industria quesera.	68
5.2 Antecedentes	71
5.3 Situación actual.	75
5.4 Propuestas.	77
CONCLUSIONES:	88

ANEXOS:

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo fue elaborado para recalcar nuevamente que tan importante es el factor humano dentro de las organizaciones, que dentro de una organización el tener, desarrollar, motivar y conservar al personal más calificado, dedicado a trabajar en equipo, orientado a procesos de mejora continua y comprometido a cumplir los objetivos de la empresa, es sumamente importante

La administración es tan antigua como el hombre, ya que desde que este se preocupó en alimentarse, vestir y resguardarse de las inclemencias climatológicas, tuvo que organizarse e interactuar con otros individuos en conjunto. Formalmente el área de Recursos Humanos, dentro de las organizaciones aparece en los años 1900 a 1920, con Roberto Owen

El presente trabajo se divide en 5 capítulos, en los cuales hacemos todo lo posible por mencionar los aspectos más importantes relacionados con el reclutamiento, la selección enfocados en la disminución de rotación de personal, así como varios aspectos que intervienen para el logro del objetivo

En el capítulo 1 se tratan los temas sobre los antecedentes de Recursos Humanos, así como su evolución; el origen, definición y algunos aspectos importantes para Recursos Humanos también se menciona la definición, importancia y objetivos de reclutamiento y selección, herramientas claves que nos empujaron a realizar este trabajo es importante mencionar que el perfil de la persona encargada de desarrollar dichas herramientas llamada "reclutador" es fundamental para el buen desarrollo del proceso de contratación. Se mencionan también las fuentes y medios de reclutamiento el proceso de selección los test y

pruebas psicológicas. el análisis y descripción de puestos aspecto muy importante al conocimiento del reclutador y base para el desarrollo y aplicación del proceso

Para poder encontrar a la persona mejor capacitada y que esta desempeñe lo mejor posible el puesto vacante. la persona encargada de reclutar y seleccionar tiene que conocer previamente las actividades a realizar del puesto. así como los conocimientos, cualidades, actitudes y aptitudes de este y para ello es necesario elaborar una descripción y análisis de puesto.

Se menciona en el capítulo 2 los objetivos, importancia, definición de dos aspectos muy importantes en la contratación de un empleado como son la inducción y motivación. Se citan aquí algunos autores de las teorías motivacionales como Maslow, Herzberg y MC Clelland, a las ya conocidas teorías X y Y

Un poco más adelante en el capítulo 3; contiene lo que llamamos la compensación e incentivos en el trabajador, sus conceptos, clasificación el sistema o procedimiento que se da a estos incentivos o compensación

Prosiguiendo con nuestro trabajo en el capítulo 4 describimos los aspectos más sobresalientes de la rotación y traslación de personal sus definiciones, análisis, tipos de rotación y traslación, como se calcula las tasas de rotación de personal, costos y beneficios, costos psicológicos y sociales, causas de la movilidad de los empleados, las entrevistas de salida, algunas formas para reducir el nivel de rotación la suspensión de empleados y las causas de estas suspensiones

Por último en el capítulo 5 se presenta el caso práctico aplicado a una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, como introducción de este caso se hace una breve reseña histórica de la industria quesera, desde su aparición su

llegada a México y el desarrollo que se ha venido dando durante el tiempo también se presentan varios aspectos importantes de la empresa como son sus antecedentes, su fundación, sus inicios en la producción, su desarrollo, su situación actual la problemática que hoy en día se vive en cuanto a la rotación de personal por diversas causas situación por la cual se desarrollo este trabajo y por ultimo se hacen diversas propuestas que podrian dar solución y obtener una menor rotacion de personal

El desarrollo de las propuestas que se sugieren fueron basadas por una investigación de campo, con la ayuda de un cuestionario aplicado a exempleados el cual llamaremos prueba , que no es mas que una serie de preguntas tipo cuestionario de salida también fueron utilizados dichos cuestionarios para la realizacion de gráficas para una mejor ilustración de la situación en que se encuentra la empresa sobre el fenómeno de rotación.

El objetivo de este trabajo es el de concientizar, que tan importante es el factor humano dentro de la organización El individuo por naturaleza necesita motivación para sentirse integrado en la organización, que no solo lo material es indispensable para el ser humano

La organización debe saber que un buen reclutador es importante para la adecuada selección de personal, que el conocimiento que tenga sobre el análisis y descripción del puesto a cubrir es lo que va a lograr tener a la persona adecuada para el puesto

Que existe una gran diversidad de opciones con las cuales se puede aminorar la rotación de personal. Todo el trabajo esta desarrollado para que el lector de una manera sencilla, se identifique y reconozca al factor humano como un ente

pensate que siente, se esfuerza, se preocupa y tiene necesidades, además de producir para una organización

Lo que me impulso a desarrollar este trabajo es que a medida que pasa el tiempo ciertos valores en una organización han disminuido, como el factor humano que ha pasado a segundo termino dentro de una organización, cabe señalar que no en todas la organización ocurre lo mismo, no se ha dado el tratamiento adecuado o la importancia que se debería para aminorar la rotación de personal, las organizaciones deberian tener en cuanta que al individuo le importa sentirse parte de la empresa, motivado, capacitado, apoyado, con una buena información sobre sus actividades dentro de la organización, temas que se tendrían que desarrollar desde su primera cita de reclutamiento, etc Sin embargo ha ocurrido todo lo contrario dando pie a al aumento de rotación de personal, creando un costo y una perdida tanto material como de prestigio para la empresa

Cabe señalar que el mayor exponente de la administración científica fue Federico W Taylor que fué considerado el padre de la administración científica el cual evolucionó los sistemas administrativos existentes. encontraba la máxima eficiencia de su personal

Para poder realizar esto separó la actividad del trabajador, determinando las características de cada puesto. que pudiera ser realizado por la persona más adecuada lo que se conoce como. la persona más adecuada para el puesto adecuado

Taylor, colaboró con la administración científica en una serie de procedimientos tanto de eficiencia como de rendimiento, ya que las labores tendrían que planearse coordinarse y controlarse, y de aquí en adelante los diversos sistemas en relación con los estudios de trabajo Taylor aportó a las áreas de Recursos Humanos lo siguiente.

-) El reemplazar al capataz único por un grupo de cuatro capataces funcionales, en el cual figuran el capataz de personas (oficinas de reclutamiento y selección)*

-) Expedir cédulas institucionales de obreros.*

-) Prima para el cumplimiento de tareas*

CAPITULO 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

1.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La evolución del área de personal ha surgido necesariamente siempre que han existido personas para satisfacer objetivos específicos

La labor de administrar los recursos del individuo es tan remota como la civilización misma, así como el de unos u otros grupos que son diferentes, pero en cierto modo en todos ellos se encuentran problemas de organización, selección de personal, planteamiento de metas, verificación de resultados, coordinación y control de las tareas para lograr los resultados deseados

El surgimiento del área de recursos humanos en las organizaciones aparece en los años de 1900 a 1920. en este periodo se hicieron contribuciones importantes para la administración y en especial para las áreas de personal

Uno de los primeros exponentes en la Administración de los Recursos Humanos fué Roberto Owen, al que se le suele atribuir el mérito de iniciar el movimiento de asistencia social industrial, mostró su interés en los problemas de producción, en la necesidad de contar con nuevos métodos que comprendieran mejores condiciones de trabajo, el cuál consideró el tiempo destinado para cada actividad como el tiempo suficiente de descanso para compensar el esfuerzo realizado en su labor

Las etapas en el desarrollo de la Administración Científica se inician con los principios y elementos de la administración en todos sus campos y especialidades

Otro personaje dentro de la administración científica que tuvo grandes aportaciones para la misma sin duda fue Henry Fayol él contribuyo con

✓ Los principios administrativos de remuneración personal

En relacion a esta área de especialización tenemos las oficinas de reclutamiento y seleccion se consideran los trabajos realizados por Hugo Musterberg sobre Psicología Industrial, el cuál consideraba las pruebas de empleo, entrenamiento y supervisión

Contemporaneos a Musterberg se citan a los siguientes psicólogos Jean M Lhyn, Elton Mayo y F Oethlis Berger con estudios referentes a las actitudes y relaciones de los grupos de actividades de desempeño (J CH HERBERT-W S ARTHUR)

Los antecedentes sobre esta área de la administración de los recursos humanos se desarrollaron a principios de siglo y desde entonces las etapas que han surgido por la importancia de alcanzar las metas de la organización, se han perfeccionado los tiempos actuales necesitan de esta área que este capacitando y adiestrando de acuerdo a la capacidad en productividad del desarrollo de las actividades

En este proceso de cambio, tendremos el compromiso de implementar sistemas de control efectivos para la adecuada integración inmediata de individuo a la labor, la cuál se realizará por medio de una capacitación y un sueldo adecuado al desarrollo de las actividades de éste

1.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para conocer el concepto de la administración de los recursos humanos debemos entender primeramente el concepto general de administración

Recursos humanos *Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado (ARIAS GALICIA FERNANDO MÉXICO 1984)*

La administración de los recursos humanos, "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio de un individuo y de la propia organización y del país en general (STONER A F JAMES-W. CHARLES)

Los recursos humanos son todas aquellas personas que laborán en una empresa, valiéndose de los recursos materiales y técnicos para producir aquellos resultados que en su conjunto justifican la existencia de cada uno de los puestos creados

RECURSOS HUMANOS.

- › *Recursos materiales: lo conforman las instalaciones, la materia prima, y el capital*
- › *Recursos técnicos encontramos los sistemas, organigramas y los instructivos principalmente*

Los objetivos de la administración de los recursos humanos son

1 - La eficiencia lograr que todas las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización logren la realización de sus objetivos

2 -La cooperación en que se encuentren los individuos para obtener fines establecidos que se persiguen en la organización

3 - La comunicación aspecto importante que deberá existir, entre las personas y la propia organización, para el logro de todas sus metas establecidas

Los objetivos de la administración de los recursos humanos son la integración de la eficiencia, cooperación y comunicación

Los recursos humanos deben contener las siguientes características:

-) Se requiere que exista en la empresa el respeto a la persona, la seguridad, la armonía y desarrollo como elementos primarios de la organización.*
-) Los recursos humanos por su naturaleza, son sensibles a la calidad de vida en el medio en que se desarrollen y a la motivación que reciban*

1.3 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE RECLUTAMIENTO.

DEFINICIÓN

Para poder definir el concepto de Reclutamiento de personal, nos basamos en varias definiciones descritas por autores familiarizados dentro de la Administración

- › **Reclutamiento de Personal** *Es el procedimiento que se hace de una persona extraña, un candidato a ocupar una vacante dentro de una empresa (REYES PONCE AGUSTIN. MÉXICO 1979)*
- › **Reclutamiento de Personal:** *Es el conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado Recursos Humanos con oportunidad de empleo que pretende llenar, para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la suplir la selección materna prima básica (candidatos), para su funcionamiento". (CHIAVENATO IDALBERTO MÉXICO 1983)*
- › **Reclutamiento de Personal:** *Es el medio de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. (ARIAS GALICIA FERNANDO MÉXICO 1984)*

Por las anteriores podemos decir que

-) **Reclutamiento de Personal:** Es el procedimiento mediante el cuál se atraen candidatos adecuados para cubrir puestos dentro de una organización siguiendo el procedimiento de selección*

IMPORTANCIA

La importancia del Reclutamiento de Personal se basa en una serie de pasos a seguir para lograr que el programa de Reclutamiento de Personal sea el adecuado para poder buscar y elegir el candidato idóneo para hacer funcionar una organización

La administración deberá obtener solicitudes de los aspirantes más calificados para ocupar los puestos vacantes, por lo que es considerable que cada caso de planee y administre adecuadamente y así los candidatos lograrán de alguna manera la realización de sus habilidades y aptitudes necesarias acordes con el puesto y se logre con éxito

En un aspecto especial con la cualidad, las personas se consideran ser las más aptas y calificadas para ocupar una vacante, los cuales se encuentran trabajando y sus funciones o sus actividades están siendo buscadas por otras empresas, puesto que la oferta de solicitudes puede ser muy limitada, esto sucede con los puestos de administración, científicos y otras ramas similares

En el caso de Reclutamiento de Personal, no es necesario esperar a que aparezcan vacantes, lo que se debe estar preparado a que las empresas consigan contactos con las fuentes de abastecimiento de personal con tiempo.

Por lo que se refiere a los puestos de nueva creación, se realizará un minucioso estudio de análisis y evaluación de puestos, para tener un control de puesto vacante como de la adecuada remuneración del trabajo que realice para lograr atraer al personal que se apegue al perfil que se solicite

OBJETIVO

El objetivo primordial del reclutamiento es el de suministrar en forma oportuna todo el elemento humano que se requiera en cualquier tipo de organización para recibir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo

La empresa se abastece en la búsqueda de empleados incrementando las posibilidades de selección del mayor número de aspirantes para ocupar dicha vacante

1.4 PERFIL DEL RECLUTADOR.

Dentro de una organización siempre debe existir un encargado o un responsable de reclutamiento como de la selección que será generalmente el jefe de departamento de personal el que realiza dicha actividad.

Por otro lado la función y responsabilidad que contrae el reclutador en el proceso es importante pues la calidad y potencialidad de cada uno de su personal recaerá en la productividad en el trabajo y por tanto en haber suministrado el más óptimo y mejor capacitado

Esta es una serie de pasos, que sé tendrán que realizar para llevar a cabo un reclutamiento de acuerdo en cuanto a sus políticas tomará la decisión

correspondiente para encontrar a los aspirantes mejor preparados a la vacante solicitada

Las cualidades que deberá poseer un reclutador son las siguientes

- a) Capacidad para asimilar ágilmente el lenguaje de la organización, su política y sus necesidades*
- b) Sensibilidad frente a los individuos y capacidad para mantener el rapport en la entrevista que persigue como fin, disminuir las tensiones del solicitante durante toda esta*
- c) Capacidad para trabajar dentro de un sitio relativamente difícil con muchos requerimientos de trabajadores a reemplazar, con una gran cantidad de solicitantes para atender.*
- d) Tener conocimientos de cómo se realiza el trabajo en cada uno de los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias de sus trabajadores.*
- e) Facultad para recibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, habilidad, antecedentes profesionales, escolares, diferenciar la magnitud de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos que se necesitan para el cargo.*
- f) Desarrolla secretos profesionales que guarda celosamente*
- g) Capacidad para operar en medio de la confusión y para imponer cierta semblanza de orden.*

El reclutador llegara a utilizar con mayor frecuencia a estos aspectos para la buena decisión del mejor aspirante a ocupar los puestos deseados

1.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO SUS VENTAJAS Y SUS DESVENTAJAS.

Se considera muy importante a las fuentes de reclutamiento o de abastecimiento, pues es aquí donde se podrá encontrar al mejor personal para ocupar una vacante, así como la forma de atraerlo a la organización

El departamento de reclutamiento tendrá que considerar todas aquellas fuentes que atraigan al personal mejor preparado para desarrollar con esmero y eficiencia las funciones o actividades que se le encomienden

Contratando para ello un gran número de candidatos disponibles para ocupar el puesto dentro de la empresa, estas fuentes pueden ser externas o internas, esto es dependiendo de las necesidades de los interesados

Una vez que la organización ha confirmado los puestos vacantes por medio de un adecuado análisis de puestos, se sigue hasta encontrar al empleado más capaz.

FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Estas se refieren básicamente a los movimientos de personal que se producen en una organización con empleados activos.

Y por lo tanto consiste en verificar si existe personal disponible dentro de la propia empresa que tengan calificaciones adecuadas, para ocupar el puesto.

En la mayoría de los casos las vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio cuando en la empresa no exista personal calificado participarán en la selección candidatos ajenos a esta

Para el responsable de reclutamiento será importante el hecho de considerar las fuentes internas de abastecimiento. lo cual requerirá de un análisis de puestos previos. ya que esto es considerado de acuerdo a la recomendación del personal de la propia organización, así como el de considerar el archivo de solicitudes del propio departamento y de la oportunidad que tiene el propio empleado de la organización

Además este hecho puede motivar la confianza y la propia superación del personal ayudando a la integridad y superación en el área laboral en que se desempeñe

SUS VENTAJAS

-) Esta modalidad estimula la superación del empleado, ya que crea oportunidades de promoción y coadyuva al incremento de la moral del trabajador*

-) Permite ajustes y colocación más satisfactorias para empleados en cambios a puestos de mayor responsabilidad de ascenso o nueva creación dentro de la empresa Teniendo con esto un estímulo para mejorar su beneficio y forma de trabajo*

- › *Puede ser menos costoso en terminos de contratación que los intentos de encontrar candidatos satisfactorios fuera de la empresa*
- › *Se considera más comodo para la empresa, ya que le evita gastos considerables en los medios de comunicación y en anuncios más costos excesivos e inadecuados en la capacitación e integración del nuevo personal*
- › *Por ultimo, cuando esta bien organizado y administrado, se dará una moral de competencia entre los empleados dando una oportunidad a la que merezca el ascenso*

SUS DESVENTAJAS

- › *Al no subsistir el personal que cumpla con los requisitos para el puesto vacante dentro de la empresa se llegará adoptar la alternativa de lo que se tenga por el momento disponible. Y esto conducirá a que los costos se eleven.*
- › *Se impide la creación de nuevos criterios y puntos de vista, que por lo general traen consigo las personas que vienen de otras empresas*
- › *Debe existir cuidado con respecto a la creación de nuevas ideas o sugerencias y no llegar con una conducta de conformismo.*
- › *Si los empleados tienden a competir solamente con sus antiguos compañeros y no con alguna persona de fuera para obtener ascensos y por lo tanto la calidad en el desempeño del trabajo puede recaer*

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellas que se encuentran integradas por individuos que vienen de fuera y que poseen iniciativa por lo que, ayudan y colaboran con la empresa para ubicar al personal que sea necesario para cubrir dicha vacante

SUS VENTAJAS

- › Resulta importante al personal contratado del exterior ya que puede introducir experiencias e ideas nuevas a la empresa, por lo que se genera la oportunidad de estar actualizado en ámbito externo de la organización*

SUS DESVENTAJAS

- › Delimita la oportunidad de ascenso para el personal de la propia empresa. lo cuál genera el reclutamiento eventual*
- › Se consideran gastos con relación en anuncios, diarios o algún otro medio de publicidad*
- › Es poco confiable, pues los aspirantes externos son desconocidos debido a que proviene de varias perspectivas profesionales y por tanto la empresa no podrá confiar con certeza en el desarrollo de su actividad.*

Mencionaremos algunas fuentes externas de reclutamiento más conocidas

Bolsas de trabajo y agencias de colocación - busca al personal idóneo pone en contacto a una serie de personas sin someterlo por el momento a ninguna clase de pruebas tales como el de comprobar sus referencias personales delegando esta labor a la fase de selección en la organización

Sindicato - dentro de este se elabora una requisición o solicitud de empleo al sindicato contratante, especificando las condiciones y características de la plaza vacante conforme al análisis de puesto, su duración e inicio

Escalafón.- Es un sistema de ascensos basado en la eficiencia y responsabilidad demostradas, así como en la antigüedad

- **Traslado.**- El traslado o transferencia es el movimiento de un trabajador de un puesto en un nivel jerárquico determinado, a otro puesto distinto, en el mismo nivel

- **Instituciones educativas.**- Esta fuente esta constituida por los institutos y escuelas de nivel medio superior terminal, técnicas, secretariales, de artes y oficios, así como universidades y otras instituciones de nivel superior.

Asociaciones profesionales.- Esta fuente se constituye por colegios, barras o asociaciones profesionales, que en algún momento pueden proporcionar solicitantes para a ocupar plazas que requieran profesionistas

Candidatos espontáneos - Se considera a aquellos candidatos que llegan hasta las puertas de una empresa en busca y con las aspiraciones de encontrar un buen empleo que desarrollar por medio de una remuneración económica adecuada. El aspecto por el cuál muestra esta iniciativa nos demuestra que tiene un interés especial de trabajar en esta aunque se considere un medio en el que se obtienen candidatos en cantidad y no en calidad.

A través de otras empresas - Son aquellas organizaciones que envían o recomiendan al personal que no pudieron colocar dentro de su organización por cuestiones políticas de edad, o por algún parentesco familiar con empleados recientes o bien por empleados que tienen que reajustarse por reducción de personal o de trabajo.

Reclutamiento por referencias - Si un empleado conoce a un solicitante podrá colaborar a localizar o encontrar candidatos más calificados ya que estos contribuyen indirectamente al reclutamiento de personal.

Familiares y conocidos de trabajadores actuales - A veces resulta práctico acudir a los trabajadores y empleados actuales de la organización para que proporcionen información sobre familiares y conocidos calificados para desempeñar algún puesto en la empresa, esta resulta ser una fuente generalmente poco recomendable, si ingresan varios miembros de una familia o amigos se corre el riesgo de generar camarillas perjudiciales para la organización. Se recomienda acudir a este tipo de fuente solo cuando haya plazas que deban cubrirse urgentemente.

Anuncios en publicaciones - El anuncio en periódicos y revistas es una estrategia más que una fuente en este sentido la fuente real es la comunidad de la región en la cual circula la publicación particularmente la población económicamente activa. Antes de decidir el tipo de publicación, se debe clarificar, ¿quienes son las personas interesadas en el anuncio?, ¿En donde existe mayor probabilidad de encontrarlas? Y ¿cómo puede llegar a ellas?

Algunos criterios para elegir la publicación son

- Tiraje y cobertura geográfica
- Tipo de publico que lee el periódico o revista
- Analizar la efectividad de las publicaciones a utilizar
- Opinión y actitud que tienen los lectores sobre la misma como un medio eficaz de difusión de ofertas de empleo

Los anuncios pueden ser en forma de desplegado o clasificado. El clasificado aparece en la sección destinada para tal efecto por la publicación, junto con el resto de anuncios, en orden de su contratación. El anuncio desplegado es un espacio dentro de la planta, el cual generalmente se cobra por tamaño independientemente del texto.

Otras fuentes - En algunos lugares, y considerando variables culturales y el tipo de puesto, es practico utilizar la radio o las plazas fijas en cines, ya que el publico se acostumbra mas a esos medios que a las publicaciones

1.6 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Primeramente especificaremos dos términos en el reclutamiento importantes como son fuentes de reclutamiento y medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento se refieren. Al lugar o lugares en que se podrá encontrar al personal

Los medios de reclutamiento se refieren a La forma de atraerlo a la organización

Todo el reclutamiento se basará principalmente en las fuentes de reclutamiento de personal externas o internas. ya que si se consideran efectivas o en su defecto inadecuadas. dependerán del éxito del medio de reclutamiento formal o informal

Mencionaremos algunos de los medios más comunes de reclutamiento de personal

- › **Solicitud oral o escrita**- *Sé podrá realizar colocando un tablero en la organización de manera que sea percibido por aquellas personas que laboran en ella. la eficiencia de esté caso es la calidad de la persona que se recomienda como de la forma en que se recomienda y por tanto la solicitud verbal o oral permite confirmar estas circunstancias*
- › **Solicitudes espontáneas** - *Es muy común que en varios organismos se lleven a cabo solicitudes espontáneas de candidatos que poseen una diversidad de características requeridas para el puesto o también puede llevarse a cabo mediante la presentación de un curriculum vitae. con los siguientes datos*

Datos personales estudios y conocimientos habilidades. aptitudes experiencias de empleos anteriores etc

- › **Medios masivos de comunicación.**- *Los anuncios que se realizan por estos medios son muy utilizados en la vida diaria, pero principalmente el que tiene o se le da mayor importancia es al medio de periodístico ya que de alguna manera suele ser de gran eficacia cuando se trata del personal mejor calificado en base a los requisitos del perfil del puesto*

- › **Requisición al sindicato** - *Este medio de reclutamiento es comúnmente usado cuando la empresa tiene la obligación de recurrir al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo para requerir un adecuado abastecimiento de personal, excepto para personal de confianza ya que la empresa libremente lo encontrará*

- › **Folletos de la empresa** - *En varias empresas editan y entregan al personal folletos con el fin de mantener informado a todo el personal y darle a conocer las oportunidades de empleo que existen en ella, así como las actividades que se desarrollan y las perspectivas que se obtienen*

- › **Archivo de solicitudes muertas.**- *En este aspecto puede suceder que el solicitante por el momento no tenga la oportunidad de ser aceptado, pero en otra circunstancia podrá ser útil*

1.7 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Consiste en una serie de pasos los cuales son

1 - Primeramente determinando el perfil para un adecuado desempeño en el trabajo

Se pregunta ¿quién es? Y ¿cuál puede ser?

· Hombre

Mujer

Soltero o casado

Edad

Estudios

Experiencia laboral

2 - Descubrir las fuentes, como los medios de abastecimiento

Hacia donde dirigirá su promoción la oficina de personal para obtener al trabajador idóneo

¿Dónde están?. ¿Esos quienes? Y ¿cómo encontraré a la persona que realicé este trabajo?

3 - Determinar los medios para llegar a las fuentes.

¿Cómo ponernos en contacto con esos?. ¿ Quiénes? O ¿ cómo lo podemos atraer a la empresa? En la actualidad encontraremos un sin fin de medios que ayudaran a establecer un contacto con las fuentes

1.8 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE SELECCIÓN.

La selección de personal es el proceso mediante el cuál los solicitantes son clasificados de acuerdo con varias categorías, como también de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo. La decisión para contratar o rechazar a este representa una de las decisiones más importantes que toma una empresa, pues cada nuevo empleado no solamente constituye una unidad de producción si no que su personalidad influencia no solo a un grupo de trabajo si no a veces a la propia organización, ya que durante el proceso de selección, es esencial evaluar y determinar las características que sean más convenientes de un solicitante y llegar a obtener la solución más adecuada posible en relación a su adaptabilidad para el puesto

Para llegar a obtener una buena selección es importante tener respuestas de una serie de preguntas por medio de la entrevista preliminar y de exámenes enfocados hacia el puesto y la organización y con lo cual se obtendrá candidatos de calidad que han sido seleccionados minuciosamente para ocupar las vacantes en las que se consideran ser los adecuados en el desempeño de la actividad encomendada, esto será sobre bases causales y no recomendables. Pues la obtención de un programa de selección sólido es responsabilidad del departamento de recursos humanos, ya que deberá de trabajar íntimamente con relación de otros departamentos de línea funcional

Con el objeto de que los esfuerzos de ambos generen una cohesión de esfuerzo con relación al trabajo competente y permita que todos ellos estén conscientes de la necesidad de dar la atención cuidadosa y completa a la selección.

La selección de personal en una organización es un proceso complejo y constante que se genera al conocer las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante de acuerdo a las especificaciones del puesto

El encargado de llevar a cabo la selección deberá abastecerse de información adecuada sobre los individuos y sobre las tareas para cada puesto. La decisión para aceptar o rechazar al individuo que es uno de los aspectos importantes para la empresa de lo que depende el buen desarrollo del trabajador en el desempeño de sus aptitudes y la rápida integración e incorporación al sistema

Para este proceso de selección se necesita dentro de cualquier empresa tener la capacidad de descubrir, incrementar y contener un control de fuentes potenciales de mano de obra que entreviste y confirme al candidato, pues esta fase permite la elección de la persona óptima para el puesto

PASOS A SEGUIR PARA EL RECLUTAMIENTO:

Recopilar los datos del individuo y del puesto

Evaluar dichos antecedentes

Juzgar la capacidad del individuo para ver como hizo sus deberes y obligaciones

DEFINICIÓN.

Selección de personal - *Es un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajo en el desempeño de su labor y el desarrollo de sus habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que*

*se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización
(ARIAS GALICIA FERNANDO)*

OBJETIVO.

El objetivo de la selección de personal es el de confirmar los requisitos del puesto de acuerdo a las habilidades que posee el individuo lográndose eficiencia por medio de un proyecto de planeación del Departamento de Personal

El valor de la selección de personal puede describirse en 6 pasos los cuales son

- 1) Reducir la rotación de trabajadores y el desperdicio que implica.*
- 2) Aumentar la eficiencia general de la organización.*
- 3) Ahorrar el dinero al pagar sueldos de acuerdo a la capacidad de los empleados y evitar que este pagado a los que no lo merecen*
- 4) Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados. permitiéndoles un mayor rendimiento con relación a su costo.*
- 5) Economizar mediante la reducción del adiestramiento de una cantidad excesiva de trabajadores nuevos*
- 6) Las ventajas intangibles que invariablemente se derivan de una fuerza de trabajo que esta satisfecho por que se encuentra bien colocado*

1.9 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Consiste en una serie de pasos planteando una diversidad de factores que influyen para definir los mismos que van cambiando según la organización lo que requiera de acuerdo al criterio que se tomé en cuánto a la selección personal se refiere

Todo proceso de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales los cuales son

-) La capacidad que posean los individuos debiendo evaluar los requisitos de un empleo en el que podría estar interesado*
-) La capacidad del individuo que se controla sólo con los requisitos de varios empleados posibles.*
-) La capacidad del individuo que se evalúa sólo con los requisitos de los empleados disponibles, si no contra de los puestos que podrán estar pronto a ocuparse*

Este proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización por medio de la transferencia, promoción, separación o por aumento autorizado de personal

Estas vacantes pueden ser ocupadas por los trabajadores de la propia organización por medio de la transferencia, promoción para considerar a los que se encuentran en la lista de espera o nuevos candidatos

El numero de pasos a seguir en el proceso de selección varia no sólo en la organizacion sino que con el tipo de nivel de puesto

Pasos basicos en el proceso de selección para cualquier organizacion

*) **Requisición de personal y descripción del puesto** - Es un procedimiento que nos indica el perfil que debe tener el individuo para el puesto a cubrir considerando como base la descripción y análisis de puestos. Esto se integrará por medio de las características que tenga la persona para la vacante como Nivel de escolaridad, edad, conocimientos básicos, experiencia laborales aptitudes cualidades,etc. Esto llegará a significar los requisitos que esté deba reunir, pues con ello se determinarán sus tareas y responsabilidades teniendo conocimiento de la posición que este tiene dentro de la organización para llevar a cabo esta situación se requiere un preliminar análisis de puestos. Es muy factible tener una entrevista preliminar con el responsable del área solicitada o del jefe del departamento para tener abastecimiento y control más efectivo sobre información de las características que debe poseer el candidato. Es necesario que los jefes directos tengan un juicio apoyado en observaciones de experiencias cotidianas, cuando se presenta una oportunidad de empleo además de considerar las cualidades del perfil del puesto es muy importante considerar que haya un adecuado ambiente de trabajo para que el nuevo aspirante logré en primera instancia su rápida incorporación. Como explicación de puesto se puede decir que es el conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que en condiciones especificas del trabajo constituye la labor ordinaria de la persona. Para realizar una descripción de puesto se deben seguir los siguientes pasos: 1.- Nombre o titulo del puesto. 2 - Descripción de funciones de acuerdo a la responsabilidad tanto general como particular.*

(Categoría de supervisión que recibe y ejercita Especificaciones de actividades y tipos de labores, características del departamento de acuerdo a la importancia)

-) **Reclutamiento** - Como ya se mencionó el reclutamiento de personal es la manera de usar fuentes internas o externas para atraer personas como candidatos para cubrir alguna vacante dentro de una organización*

-) **Recepción del solicitante.**- Esta etapa es considerada como la inicial opinión que tiene el candidato con respecto a la organización cómo ésta de él El tiempo es factor importante, el cuál deberá ser de lo más corto en cualquier vacante a cubrir de esta manera no demora al interesado y se demuestra que existe una buena organización por parte de la empresa creando un ambiente para llevar a cabo la entrevista Es necesario que la persona que recibe a los candidatos haga sus debidas anotaciones en forma confidencial acerca del perfil del individuo, cabe mencionar que es importante también que dónde se llevé a cabo la recepción debe ser de lo más confortable para poder dar tranquilidad al individuo hay quiénes consideran que desde el momento en que el individuo llega a la recepción, por medio de la observación se le comience a calificar*

-) **Solicitud de empleo.**- En diversas organizaciones utilizan gran variedad de formas de solicitud, ya que proporcionan un método práctico, rápido y sistemático para poder obtener información acerca del solicitante Los objetivos principales de éste instrumento son ayudar a un doble propósito de un inventario bibliográfico del aspirante, comparación para el entrevistador en la selección de preguntas y puntos que se consideran de especial atención, se trata de abastecer de información necesaria del solicitante sobre los siguientes*

puntos *DATOS PERSONALES* (nombre, dirección, número de teléfono, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, edad, nacionalidad, sexo, rasgos físicos). *DATOS GENERALES* (Número de afiliación al IMSS, Registro federal de contribuyentes cartilla de servicio militar liberada, licencia de manejo, nombre del afianzador). *DATOS FAMILIARES* (Padres, dependencia, medios económicos cónyuge e hijos) *REFERENCIAS PARTICULARES* (Nombre dirección, número de teléfono, ocupación, tiempo de conocerlo) *HISTORIAL DE TRABAJO* (Empresa, puesto, fecha, descripción del trabajo, sueldo y prestaciones, tiempo laborado, causas de separación.) *CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA EN MÁQUINAS* (Oficina, taller, fábrica) *ESCOLARIDAD* (Escuela, nombre, fecha de estudios actuales, título, idioma) *ASOCIACIÓN O CLUB AL QUE PERTENECE* (Pasatiempos y firma del solicitante) Según las necesidades y políticas de la empresa se derivan formas de solicitud de empleo y algunas de ellas no cumplen con el objetivo que persigue la selección por ser tan analítica y algunas veces las preguntas son innecesarias y cansadas para el solicitante que al estar vaciando sus datos lo hará en forma escrita, y con ello ayudará, por medio de su caligrafía y ortografía reflejará otro perfil o personalidad Otro instrumento de gran ayuda en la recepción de solicitudes es sin duda alguna la presentación de un curriculum vitae que por lo general deberá contener los siguientes datos

- *Datos personales*

- *Antecedentes escolares.*

- *Estudios complementarios*

- *Idiomas.*

- *Historial de trabajos anteriores*

- *Pasatiempos y aficiones*

Referencias personales

Sueldo deseado

Areas de interés

- › **Entrevista preliminar.-** *Se considera a esta etapa del proceso de selección fuertemente organizada de tal modo que el entrevistador no suele ser nada más que un espectador si no que motiva y a la vez restringe cuando es el caso. La entrevista se define como la forma de comunicación interpersonal, que se da entre dos individuos uno el entrevistado y el otro el entrevistador que suele ejercer un acción recíproca para llegar a la información precisa del solicitante que a su vez se transforma en un intercambio de expresiones. La entrevista pretende detectar de su mal y al mismo tiempo conocer sus capacidades, aptitudes y grado de inteligencia con relación a las diferentes actividades para el desarrollo de una buena selección del empleado. El propósito que se persigue en esta técnica es el de proporcionar o recabar información o modificar actividades basándose en el ambiente en el cuál se realice, este tipo de entrevista es el primer contacto con el aspirante por lo anterior no se debe descuidar ningún aspecto sobre los requisitos para la vacante de acuerdo a lo estipulado por la organización, como el de garantizarle al individuo las posibles oportunidades que al incorporarse logró un posible ascenso, la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo ofrecido, las prestaciones, oportunidades que tendrá para el futuro a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso*

- › **Pruebas de preselección.-** *Este tipo de pruebas las realizará el responsable del área de interés para el puesto, comprobando si el aspirante es realmente el más adecuado tomando en cuenta sus conocimientos y experiencias que haya*

obtenido de empleados anteriores, también se le puede considerar como examen práctico

- › **Entrevista profunda.**- Para poder realizar esta etapa se necesita un tiempo más extenso para profundizar sobre la personalidad del individuo como pueden ser Ocupaciones anteriores, iniciativa y vivacidad mental, desempeño preparación, actitudes sobre el empleo, motivación, habilidad y destreza Este tipo de entrevista se emplea muy a menudo al finalizar los exámenes de aptitudes, como de los psicométricos en este se recaban todos los datos anteriores del proceso de selección y mediante esto conocer si el individuo es el más adecuado para el desarrollo del trabajo y asegurar así una carrera satisfactoria en la misma, la entrevista puede ser organizada en la que el entrevistador plantea sus preguntas y va apuntando las respuestas que el entrevistado va dando y no organizada esta ya esta planteada con anticipación y el entrevistado precisará una dirección que lo llevará hasta el momento que se de una respuesta a las preguntas.

- › **Examen psicológico.**- También conocido como test, se realizará una valoración de la capacidad y habilidad de la persona y así como la de su aptitud en relación con los requerimientos y las posibilidades de su desarrollo para el futuro

- › **Opinión y decisión del jefe inmediato** - El jefe de área interesada de la vacante efectuará pruebas prácticas a fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral necesaria que exige el puesto, el resultado de esta decisión se debe dar a conocer la contratación del seleccionado y el registro de los candidatos que deberán ser promovidos para

futuros puestos, y a los que no tengan alguna posibilidad más adelante ya que es una obligación profesional el de orientarlos para un mejor aprovechamiento de sus recursos en otros mercados de trabajo de la zona

- › **Estudio socioeconómico.-** Esta deberá cubrir 3 áreas 1 - Proporcionar información de la actividad socio-familiar para conocer posibles situaciones de conflictos que influyen directamente en el rendimiento del trabajo. 2 - Conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el desarrollo del trabajo en razón de las actividades anteriores 3 - Comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la fase de verificación de datos proporcionados por el candidato en la solicitud o la entrevista de dicho proceso de selección, dónde se analiza sus antecedentes a través de la opinión expresada por personas con las que se ha tenido una relación. El estudio socioeconómico deberá contener a grandes rasgos los siguientes datos:

Antecedentes personales

Antecedentes familiares

Antecedentes laborales.

Situación económica.

- › **Examen médico.-** El examen médico recibe un valor especial en las organizaciones dado que llega a influir en los aspectos como. cantidad, calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad en la cuál afectará en los aspectos del desarrollo del país Siendo una herramienta que ha servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante que ingresa al

grupo social y en último caso evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en la actividad y por su origen física no desempeñara eficazmente al no cumplir con los requerimientos que necesiten para determinadas funciones. El examen médico se basa en los siguientes enunciados legales que se encuentran en los reglamentos de higiene de la Secretaría de Trabajo ART. 15 "Los patrones están obligados a mandar practicar examen medico de admisión y periódicos a sus trabajadores ART. 16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite" ART. 17 "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro medico y será legalizado por la autoridad"

Los objetivos de los exámenes médicos son Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo evitar que algún aspirante con padecimientos infecto-contagiosos puede transmitir el mal, proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar, proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

-) **Contratación.-** En la ley Federal del trabajo y según el art 123 apartado A de la Constitución Mexicana, la ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe. por lo que a falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados pues la ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. Se debe determinar el servicio que deba prestar el trabajador quedando obligado a cumplir con la actividad que se encomiende ya que la prestación de este trabajo personal se llevará a cabo con el pago del sueldo o salario.*

La ley federal del trabajo en el art 20 define a la relación de trabajo cualquiera que sea el acto que se le dé la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario

1.10 IMPORTANCIA DE LOS TEST PSICOLOGICOS.

Cada individuo debe realizar un trabajo acorde con sus habilidades potenciales, intereses e inclinaciones con un máximo de rendimiento pues esto hace diferente a la persona con relación a los demás

Teniendo que controlar dicho esfuerzo y como resultado se vera reflejado en que el individuo realice su trabajo con eficiencia y productividad por medio de sus cualidades efectivas en el logro y crecimiento de la psicología.

La aplicación conjunta de criterios psicológicos a la organización de la empresa a traído apoya beneficios y objetivos no solamente para la empresa sino también para los trabajadores

Al estudiar la psicología en las empresas es considerada como una herramienta en la selección de personal, y a traído consigo una serie de ventajas para el personal ya que se ha obtenido calidad en la productividad lo cual se considera un bajo nivel en la rotación de personal en las organizaciones

Los exámenes psicológicos por su efectividad han logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en las grandes industrias ya que colaboran en el proceso de seleccion de personal

Estos nos muestran información que fué generada principalmente en varias etapas en las que se presentan características con respecto a requisitos y exigencias de actividades que se le dan.

Un test es: un método psicológico mediante el cuál se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa (FERNANDO ARIAS GALICIA)

Otros autores lo definen al test como:

Es un experimento donde procurará que las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente no varien, pues nos permiten conocer sobre la personalidad del individuo como su temperamento, aptitudes y habilidades

Las condiciones que hay que tener en cuenta al establecer un examen psicológico, será el de seleccionar al personal que posea más capacidad y habilidad para laborar en determinados puestos y profesiones. Y de ser así brindarle una adecuada capacitación y adiestramiento que se requieran.

Los exámenes psicológicos que existen son diversos en relación a su extensión calificación, tiempo empleado en aplicarlos, etc.

Para utilizarlos se ha llevado a cabo varios juicios para organizarlos.

A) FORMAS DE REALIZACION.

Pruebas de ejecución: *En este tipo de pruebas, el individuo tiene que operar aparatos o equipos, tales como manejar alguna maquina, etc*

- **Pruebas de lápiz y papel.** Se refiere a aquellos individuos que responden a diversas preguntas por medio de escrito, elaborando dibujos, o trazos de líneas
- **Pruebas orales:** Es la situación en que se realiza la prueba, en la que los individuos responden a las preguntas que se formulan asociando palabras con estas

B) FORMAS DE APLICACIÓN.

- **Pruebas individuales:** En el empleo de este tipo de pruebas, se necesita que por cada individuo se encuentre un espectador, que en este caso sería el examinador. Estos aspectos se desarrollan y controlan en la forma como se formulan las preguntas.
- **Pruebas colectivas:** Es la situación en que se realiza la prueba, y no se tiene que comprobar con tanta severidad, por lo que es favorable que un grupo de examinadores supervise su aplicación

C) TIEMPOS PARA REALIZARLAS

- **Pruebas de velocidad:** En este tipo de pruebas se maneja el valor tiempo como punto principal, así que el individuo tendrá un tiempo límite para contestar sus preguntas, si en ese periodo aún no termina por contestar las preguntas, de todas maneras se le recogerá

Pruebas de capacidad: En este tipo de pruebas no tiene límite de tiempo, pero si este caso corresponde más a la habilidad y destreza que tenga cada individuo

D) ASPECTOS CARACTERISTICOS PARA MEDIR LOS TEST.

Son la inteligencia, la aptitud, el rendimiento, el interés y la personalidad

- **Inteligencia.** Son pruebas muy bien elaboradas que miden la inteligencia del individuo con ciertos criterios bien determinados con relación a situaciones que se les presenten. La mejor alternativa para seleccionar a un nivel de competencia especializada, sería a través de índice intelectual y de sus diversos aspectos como son: memoria, rapidez, vocabulario, aprendizaje, razonamientos, percepción, etc. Con esto se decidirá la capacidad que tiene el solicitante para un determinado trabajo.

- **Aptitud:** Son pruebas que avalúan la capacidad de desarrollar con habilidad la labor específica que se le encomiende a la persona idónea y que tenga destreza en diversos aspectos como suelen ser el manejo de herramientas, etc , y debemos considerar que por medio de esta prueba conoceremos antes del adiestramiento, si el solicitante tiene oportunidad de realizar su trabajo después de ser entrenado.

Rendimiento: Son pruebas que miden la eficiencia adquirida que se posee, para realizar un trabajo específico en el momento de la prueba como un aspecto actual. En este tipo de prueba se determina la eficiencia con relación a la velocidad, y no considera el estilo y resistencia.

Intereses Son aquellas pruebas que se llevan a cabo con el fin de confirmar si el individuo tiene intereses especiales o no por realizar el trabajo tomando en cuenta que este, tiene la capacidad necesaria para llevarla a realizar, y propone algunas tareas que pueden satisfacerlos. En la fase de la selección de personal, el aspecto en el análisis de intereses es muy esencial encontrar tipos o modelos que estén relacionados con el éxito en la actividad que se desempeñe

Personalidad: En este tipo de prueba el solicitante reacciona de acuerdo a sus características frente a estímulos que le son presentados. En esta prueba el resultado es estimativo de acuerdo con su comportamiento, motivación, estabilidad emocional e impulso.

Dentro de los test, tan importantes para la organización podemos mencionar a las **pruebas ocupacionales**, las cuales permiten conocer:

- Conocimientos teóricos del candidato relacionados con el puesto solicitado.
- Habilidades reales actuales del candidato para solucionar problemas teóricos y/o prácticos que plantea el puesto solicitado, es como una muestra de lo que en realidad es el trabajo a desempeñar.
- Potencialidad del aspirante para aprender con facilidad las funciones del puesto solicitado o de un puesto superior si se planea en términos escalafonarios
- Características individuales de inteligencia, personalidad, vocación e interés del aspirante

Los resultados de las pruebas son de gran valor, ya que permiten verificar la experiencia reportada y sirven de base para comparar, de una manera objetiva,

los resultados con los otros aspirantes. Las pruebas ocupacionales se utilizarán para investigar los conocimientos teóricos y las habilidades reales que poseen los candidatos mientras que las pruebas psicométricas servirán para incursionar en la inteligencia, las aptitudes, los intereses vocacionales y la personalidad de los mismos

1.11 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

SU IMPORTANCIA:

El punto primordial de la selección de personal consiste en confrontar las aptitudes, habilidades y cualidades que deben poseer el individuo para la vacante de cada puesto específico a cubrir.

Si no se conocen las exigencias del puesto, no podrá existir una buena selección, ya que se considerará importante que el entrevistador conozca toda la información que perfilan las condiciones más específicas para el puesto a cubrir. Por lo que es necesario realizar un correcto análisis de puestos pues el tener tareas y responsabilidades que se requieren para un adecuado desempeño del individuo se dará una selección adecuada.

El análisis de puestos se origina como la actividad que realizan las empresas para organizarse y controlarse de una manera más segura para informar y especificar el campo en el que se desarrollan cada uno de los obreros y ejecutivos; cada vez conocer con más exactitud lo que el empleado hace y de las aptitudes y actividades que necesitan para realizarlo y así informar claramente a los jefes y supervisores, de tal manera que conozcan a los elementos que conforman cada puesto a fin de exigir de una mejor manera el cumplimiento de sus obligaciones.

Tanto a los trabajadores como a cada uno de los ejecutivos les interesa conocer las metas de la organización del propio departamento en el que se desempeñe, y así de este modo lograr la satisfacción de haber logrado las metas propuestas.

El análisis en la actividad profesional se describe mediante los parámetros a considerar como el conjunto de todos los elementos que integran un trabajo como son, las herramientas, maquinas y materiales, empleados, capacidad y responsabilidad, grado de adiestramiento, riesgo de trabajo y condiciones en la que se realiza dicha actividad.

La importancia que tiene el análisis en el trabajo nos ayudará a los administradores en estas áreas a conocer con mayor seguridad tanto las características como los requisitos que dicha función requiere para efectuar en forma eficiente el trabajo por parte del personal mayormente indicado.

El primer paso a seguir en el análisis de puestos, es el de especificar en detalle los deberes y responsabilidades que tienen sobre equipos, materiales que utilizará el individuo para cumplir con los deberes de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- › **Encabezado** - Contiene los datos que se identifican al puesto (título del puesto de referencia, su ubicación, herramienta o maquinaria, jerarquía y contactos)

- › **Descripción genérica**.- Explicación breve de la actividad principal del puesto.

- › **Descripción específica** - Explicación detallada de la forma, periodicidad y finalidad de las actividades realizadas en el puesto

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- › **El conocimiento** - Señala los diferentes tipos de conocimientos que emplean en el puesto, es conveniente ordenar jerárquicamente
- › **La experiencia**.- Anotar la experiencia previa requerida para el puesto, así como la experiencia que se vaya adquiriendo y aplicando.
- › **Responsabilidad en datos confidenciales**.- Señalar los datos confidenciales que maneje y aquellos a los que se puede tener acceso.
- › **Ambiente de trabajo** - Informar las condiciones bajo las cuales se desarrolle el trabajo como son: la luz, temperatura, ruido, humedad, etc
- › **Requerimientos especiales**.- Es importante preguntar algunos requisitos indispensables que debe de reunir el ocupante del puesto como son: don de mando, capacidad analítica, cuidado en los detalles, aptitudes para comunicarse, etc.

El procedimiento para elaborar el análisis de puestos puede describirse de la siguiente manera:

- › Contener información global sobre la empresa y las actividades del área donde se encuentra el puesto a analizar

- *Recabar los datos que sean necesarios para el análisis, mediante una adecuada observación y una entrevista previa con el ocupante del puesto interesado elaborada con integridad y precisión.*
- *Organizar toda la información requerida de una manera lógica*
- *Redactar el análisis con claridad, precisión y objetividad.*
- *Revisar y supervisar con el emisor todos los datos de la redacción para verificar su corrección.*
- *Revisar y analizar con el supervisor inmediato del puesto, el análisis terminado para su aprobación definitiva.*

TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

Algunos de ellos son los siguientes:

- *El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. (Comprende sólo la descripción de puesto).*
- *El que se hace para orientar la selección del personal (Elegir candidatos).*
- *El análisis es formulado al adiestramiento del trabajador. (El cómo debe hacerse las operaciones.)*

› *El que se estructura con la finalidad de desempeñar a la valuación de puestos.*

Además es necesario conocer las cualidades que debe poseer la persona que realiza es análisis y son:

- › *Observador y responsable.*
- › *Conocimientos en psicología en general*
- › *Recolectar, ordenar y analizar*
- › *Facilidad de redacción.*
- › *Constante.*
- › *Equitativo.*
- › *Mente analítica.*

VENTAJAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

- 1 *Es un documento que sirve para dar instrucciones bien definidas de las tareas, como el de ayudar al trabajador a ubicarse en el puesto que le corresponda.*
2. *Es un documento que permitió el desarrollo en el proceso de investigación en la capacitación y el adiestramiento*

- 3 *Es una guía importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cuál especifica las funciones del puesto así como los requisitos que debe reunir el aspirante para realizar adecuadamente su función.*
- 4 *A través de este documento, el supervisor podrá controlar a sus subordinados adecuadamente*
- 5 *El análisis de puestos protege a los jefes ante cualquier imprevisto, pero en especial en las renunciaciones inesperadas.*
- 6 *Sé considerará como un aspecto informativo el de proporcionar datos suficientes y confiables para poder implementar un programa de valuación de puestos.*
- 7 *También se requiere para implementar políticas, programas de calificación de méritos promociones, ascensos, etc.*
- 8 *Facilita suplir adecuadamente a un trabajador en casos eventuales.*

Podemos decir que con el análisis de las organizaciones, se detectan sus controles efectivos en varios aspectos administrativos como el de un adecuado reclutamiento y selección de personal una evaluación de puestos y méritos, para la seguridad adecuada de la organización.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

La descripción de puestos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que el análisis de puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, los puestos se proveen de acuerdo con las descripciones y análisis.

Un puesto o cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro de un organigrama.

La descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (como lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace), es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa (CHIAVENATO IDALBERTO)

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que puede unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción y análisis de puestos son responsabilidad de línea y función de staff. las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente

Los métodos que se van a utilizar en la descripción de puestos son:

- › Observación directa
- › Cuestionario
- › Entrevista directa.
- › Métodos mixtos.

FICHA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO:

LACTEOS, S.A

Título: ASISTENTE DE DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS.

Descripción: Tomar notas de llamadas, redactar, recopilar material de Asistencia de juntas, programar visitas, reuniones, juntas y Citas, control de archivo, en inglés y español, control de movimientos de gastos médicos mayores.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

- *Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, y cualquier otro documento de cursos o alguna otra publicidad.*
 - *Redacción de documentos cartas, memorándum, minutas, etc. En español e inglés*
 - *Reenviar textos y asuntos recibidos y cumplir los informes del departamento.*
-

- *Organizar y mantener los archivos de documentos, generalmente confidenciales, como de gastos médicos mayores y seguros de vida*
- *Informar y recordar compromisos sobre agenda.*
- *Mantener los elementos necesarios al cargo, material de oficina, servicios generales, requisiciones, mantener material para juntas, etc.*

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales.

- *Instrucción básica: secretaria ejecutiva español-inglés o su equivalente con conocimientos en PC.*
- *Experiencia de trabajo: 2 años mínimo en puesto similar.*
- *Otras aptitudes: personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, buena redacción y rapidez, fluidez verbal, buena memoria, noción de tiempo.*

Responsabilidad

- *contactos: mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación, buena relación con el personal, trato agradable.*

Condiciones de trabajo

- *Ambiente de trabajo, las oficinas, salas colectivas y oficinas anexas a la planta.*

- › *Observación directa*
- › *Cuestionario.*

CAPITULO 2. INDUCCIÓN Y MOTIVACIÓN.

2.1 OBJETIVO, IMPORTANCIA Y PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN.

Una vez que se ha tomado la decisión de seleccionar y contratar al candidato más óptimo para el puesto, se deberá brindar apoyo, seguridad y aceptación necesaria para el desarrollo y rápida incorporación al sistema.

El proceso de inducción de personal da inicio una vez que el individuo realiza sus actividades, y este se encuentra involucrado en una serie de políticas, procedimientos y ruinas que ignora por el momento y que afectará aún inconscientemente en su actitud, estabilidad y hasta su lealtad a la empresa, para lo cuál será necesario comunicarle acerca de los programas y proyectos que tiene la empresa, y con ello se vera reflejada su máxima integración del trabajador al trabajo y a la misma organización y así lograr motivar la moral de cada integrante

OBJETIVO:

- › *Organizar y mantener las relaciones existentes entre el nuevo empleado y la organización.*
- › *Auxiliar a aquel individuo que se agrupe e incorpore a su actividad.*
- › *Implantar una conducta favorable dirigida hacia la organización y sus planes.*
- › *Disminuir la rotación de acuerdo a los estudios que se hayan realizado.*

- › *Ahorrar tiempo y esfuerzo al individuo y a la empresa, esto indica que si no esta bien orientada habrá muy a menudo preguntas a compañeros que los rodean*

CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

- › *Bienvenida (carta firmada por el director)*
- › *Historia de la organización.*
- › *Políticas de la empresa*
- › *Productos que se elaborarán.*
- › *No hay un programa en su conjunto que pueda desarrollar las necesidades de una empresa ya que se maneja según la situación que se vaya presentando.*

IMPORTANCIA

Dentro de una organización es muy importante que un nuevo integrante se sienta parte de esta, ya que contribuirá con su potencialidad de innovación y creatividad en el trabajo. Y esto se llevará a cabo en el momento en que el trabajador se identifique de alguna manera con sus compañeros de grupo, como con los demás miembros de la organización.

Inicialmente se presentara a sus compañeros de departamento, y se le asignará debidamente material necesario para la realización de su labor, se le explicará

sobre los procedimientos que tiene que seguir como los aspectos del puesto que va a desempeñar. Como podemos detectar para una organización es sumamente que un nuevo integrante se incorpore rápidamente para la generación de utilidad dentro de la organización.

PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.

- › **Contrato de trabajo.** - Es un documento señalado por la ley federal de trabajo, en el cuál esta amparado tanto el trabajador como la empresa, este puede ser colectivo e individual, temporal o base.

- › **Afiliación al IMSS.** - Una vez firmado el contrato individual respectivo, en un plazo no mayor de 5 días, se deberá afiliar al trabajador al IMSS, este requisito es de carácter legal. Y se basará en la ley del Seguro Social en el art. 12 el cuál nos dice sobre los sujetos de Aseguramiento del Régimen Obligatorio.

- › **INFONAVIT** - El día 24 de abril de 1972, entro en vigor la ley de Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores. En su art. 29 nos señala que el patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar sus cuotas respectivas.

- › **Sindicato.** - La empresa tiene a obligación de contratar sólo miembros activos del sindicato, si este no pudiese proporcionarnos gente para contratación la organización puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos de afiliarse al sindicato.

- › *El registro* - Este se compone de integrar su expediente que son documentos que forman de alguna manera el historial del trabajador en la organización; la hoja de servicio que son aspectos relevantes del trabajador dentro de la organización

- › *Antecedentes de trabajo* - Nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto, sueldo, promociones y ascensos, causas de superación.

- › *Promociones y transferencias*.- Fechas, departamento y puestos al que ha sido destinado, calificación de méritos, puntuación y observaciones del calificador

- › *Escolaridad*.- El grado máximo de educación que corresponda a estudios de especialización, idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso que se haya tomado.

- › *Control de asistencia* - se anotara el total anual de días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con o sin concepción de sueldo, castigos y retardos.

- › *Capacitación y desarrollo*.- En este espacio se anotaran con su fecha, descripción y comentarios todos aquellos cursos o estudios que realice el trabajador durante su permanencia en la organización.

- › *Separación*.- Se anotará la fecha y la causa que origino esta, así como información acerca de su indemnización (si fuera el caso si hubo gratificación).

2.2 DEFINICION, IMPORTANCIA EN LA INDUSTRIA Y CLASIFICACIÓN DE MOTIVACIÓN.

DEFINICIÓN: *La palabra de motivación derivada de la raíz latina motivos, que significa; que mueve, que tiene virtud para mover, causa razón por la que se mueve una cosa. De ella se derivan algunos compuestos como: emoción, conmover y motivo*

La motivación tiene diversas definiciones entre las más importantes tenemos por ejemplo:

Motivación psicológica: *Los motivos se relacionan con las necesidades del ser humano, por lo que la motivación puede ser fisiológica, psicológica o secundaria. La fisiológica busca el equilibrio biológico de un organismo, una vez que consiguió esto la satisfacción de aquellas necesidades, aparece los motivos psicológicos que son los que van a determinar la conducta del hombre en el desarrollo de su personalidad.*

(VITELES MORRIS S.)

La motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo.

(FERNANDO ARIAS GALICIA)

Es un término empleado generalmente para designar fenómenos involucrados en la acción de incentivos e impulsos.

(RICARDO MONTIEL GALICIA)

La motivación puede definirse como el control de la conducta para satisfacer las necesidades de un individuo, las cuáles se relacionan con las metas que cada uno se fija

(MAITER)

Proceso de iniciación de una acción consciente y voluntaria.

(DICCIONARIO DE SOCIOLOGÍA)

La motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno a más efectos, es la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como lo que quiera. (ATKINSON)

Cómo conclusión podemos decir que la motivación es: Un factor importante para el desarrollo industrial, ya que permite el desarrollo individual, lo que lleva a una mejor relación humana entre los individuos y esto hace más eficiente el trabajo.

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA: *La motivación dentro de la industria es un factor muy importante, por qué cada hombre cuenta con una gran diversidad de conductas que representan su capacidad para actuar, pero únicamente algunas de ellas se expresan en acciones determinadas de motivación es la forma en la que se puede lograr el individuo exprese lo que quiere, si es que se puede controlar a otros que trabajen para él*

Ofreciéndoles dinero, sin embargo hay una limitación en el control de la conducta, y es que no se puede motivar a ningún hombre a hacer y lo que es incapaz de hacer

Actualmente en las empresas mexicanas, las personas que ocupan los puestos gerenciales no proporcionan la motivación necesaria para que los trabajadores bajo su mando realicen sus labores mas satisfactoriamente

La motivación para con los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes, pero menos atendido en el medio industrial.

Para poder lograr una buena realización y ejecución del trabajo de los empleados, es necesario tomar en cuenta los factores que los impulsen a emprender la acción a ejecutar dicha tarea, es necesario e indispensable dirigir más atención a los problemas de la motivación humana.

Anteriormente la conducta del trabajador se estimaba como un elemento determinado en una simple forma mecánica, actualmente los aspectos humanos del trabajador han sido sometidos a un examen profundo y en consecuencia se ha producido un aumento en la comprensión de los factores dinámicos que basan la conducta y una mayor importancia en cuánto a los sentimientos, actitudes y motivación del trabajador.

Por lo anterior en la industria existe una gran atención por los múltiples aspectos de la conducta humana y se han desarrollado mejores medios para tratar con el individuo, de manera que este no puede ser más productivo si no que también se interese en su ocupación.

Es muy importante resaltar que es necesario dar mayor importancia a las relaciones humanas dentro de la organización, realizando programas que capitalicen y describan las motivaciones de los trabajadores.

La motivación para ser efectiva debe estar coordinada y apoyada por una excelente planificación y organización de los recursos humanos y no-solo por esta parte de la organización si no que implica a todo el organismo. La motivación no sólo implica un conocimiento a fondo de las necesidades, actitudes e influencias de los empleados, así como los incentivos pueden ser usados para algún tipo de necesidad, sino que además es necesario que sea completado con un adecuado clima organizacional.

CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN: *Por lo general dentro de la Psicología la motivación se clasifica en dos categorías.*

1. - Motivación primaria: *Se refiere a los cambios psicológicos o desequilibrios del organismo humano, observa la situación biológica.*

2. - Motivación secundaria: *Se origina en las experiencias y en la relación con los demás*

Es importante señalar que también existen otras clasificaciones como:

› **Motivación intrínseca y extrínseca:** *La intrínseca se refiere a lo que se hace por qué a uno le gusta hacerlo. La extrínseca es la motivación por la cuál se hacen las cosas a cambio de recibir algo material (dinero, compensación, etc.)*

› **Motivación positiva y negativa:** *El efecto de motivar a buscar algo, o evitar algo.*

- › **Motivación de deficiencia y de crecimiento:** Según que se busque llenar una carencia, o un desarrollo y un progreso.
- › **Motivación espiritual y material:** Son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, realizar valores trascendentales.
- › **Motivación consciente e inconsciente:** Según el individuo sé de cuenta de ellas.

2.3 ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL Y FACTORES MOTIVACIONALES.

Este ciclo consta de 6 etapas que son:

- › **Equilibrio.-** El organismo humano permanece en un estado de equilibrio psicológico, equilibrio de fuerzas psicológicas.
- › **Estímulo.-** Es una incitación para obrar o para realizar algo, que provocará una reacción
- › **Necesidad.-** Es algo que no puede evitarse, algo que tenemos que realizar o deseamos hacer para sentirnos bien.
- › **Tensión.-** La necesidad provoca una tensión, estar inquieto consigo mismo por querer a llegar a realizar algo que queremos o no queremos hacer, la tensión mantiene el estado de desequilibrio.

- › **Comportamiento.**- Es la forma en que actuamos con respecto a la tensión que tenemos. si hacemos algo que queremos el comportamiento se da positivamente, y podemos quedar satisfechos, en caso contrario si no se llega a dar lo que deseamos se origina una frustración

- › **Satisfacción** - Es cuando se nos presenta la necesidad deseada entonces el organismo humano vuelve a su estado de equilibrio.

Cabe mencionar que existen otras etapas del proceso motivacional las cuales son:

- › **Percepción.**- Es algo que recibimos o tomamos de nuestros sentidos, y de acuerdo a esto pensamos y después actuamos.

- › **Pensamiento.**- Es la facultad que todo ser humano posee, para formarse ideas en la mente, de forma reflexiva.

- › **Sentimientos.**- Es la acción y efecto de sentir, la sensibilidad que posee el ser humano de la vida y los actos.

- › **Anhelos o ideales.**- Son los deseos queridos que los seres humanos ansiamos para realizar algo o poseer algo.

- › **Compaginación.**- Es la conjunción y ordenamiento de todos los factores que influyen en el comportamiento humano para llegar a tomar una decisión de nuestros actos

- › **Decisión.**- *La decisión es la etapa clave para poder llegar a algo que se desea, ya que ningún plan, control o sistema de organización tiene efecto mientras no se tome una decisión.*

FACTORES MOTIVACIONALES: *Los factores motivaciones que de alguna manera influyen en el estado de ánimo de un individuo, entre los miembros de una organización son:*

A) COMPENSACIÓN.

- *Salario*
- *Actividades promovidas por la organización.*
- *Prerrogativas especiales.*
- *Vacaciones y días de descanso.*

B) CONDICIONES DE TRABAJO.

- *Horario*
- *Cantidad de trabajo.*
- *Ambiente físico.*
- *Seguridad y control.*

C) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

- *Patrones de toma de decisiones.*
- *Líneas de autoridad.*
- *Posibilidades de mejora.*
- *Sistemas de contabilidad.*
- *Patrones de comunicaciones.*

D) *POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN*

- *Formales (Declaradas públicamente)*
- *Informales (Observadas implícitamente)*

E) *RELACIONES INTERPERSONALES.*

- *Con los supervisores*
- *Con sus colegas.*
- *Con los subordinados.*
- *Con los clientes.*

F) *ESTILOS GERENCIALES INDIVIDUALES.*

- *Tipos de liderazgo.*

G) *CONFIABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN.*

H) *NATURALEZA DEL TRABAJO.*

I) *FRUSTRACIÓN.*

- *Al no permitirle a la persona realizar su trabajo.*
- *Al no ser promovido.*

J) *RECONOCIMIENTO O LA FALTA DE ESTE.*

K) *OPINIÓN DE OTROS SOBRE LA ORGANIZACIÓN.*

- *Imagen pública*
- *Ecólogos expertos en consumo.*
- *Disposiciones gubernamentales.*

K) CONDICIONES ECONOMICAS GENERALES.

En una organización en la que los demás factores permanecen fijos, el buen estado de ánimo incrementa la productividad.

2.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES:

Son técnicas que estudian el comportamiento humano en las empresas. Con estas se han logrado mejores situaciones dentro de una organización para el individuo.

TEORÍAS "X" Y":

Estas teorías son el estudio de Douglas Mc Gregor, con respecto al personal y a su actitud ante el trabajo.

Dichas teorías se pueden resumir a grandes rasgos así:

Un administrador tipo teoría X será completamente limitado, inflexible, con poca confianza para el trabajador y pesimista, por lo tanto tendrá una predisposición a elaborar soluciones.

Un administrador tipo teoría Y con una apreciación más realista de la naturaleza humana tenderá a hacer participar a sus empleados tanto como la tarea y situación global lo permitan, este pensará de una forma optimista con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano.

(RODRIGUEZ ESTRADA MAURO)

Los conceptos claves de estas teorías son.

TEORÍA X: Muestra los conceptos negativos relacionados con el personal y su actitud ante el trabajo, los enfoques hacia el liderazgo basados en esta teoría no motivan al empleado para reaccionar positivamente.

TEORÍA Y: Muestra una serie de conceptos positivos con respecto al personal y los enfoques hacia el liderazgo basados en esta teoría tienden a motivar al empleado en el desempeño de sus actividades.

En conclusión podemos decir que cuando se tiene al factor humano integrante de una organización con mentalidad tipo "Y," dicha organización tendera a cumplir mejor sus objetivos con una mentalidad positiva.

Por otro lado si se tiene al individuo con una mentalidad tipo "X", o bien característica negativa se deberá hacer un cambio de administrador o supervisor y sé requerirá a un administrador con métodos de organización y control eficiente en cuanto a resultados.

Supuestos de las teorías de Mc Gregor.

TEORÍA X:		TEORÍA Y:	
Las gentes por lo regular son.	Por lo tanto hay que:	Las gentes por lo regular son.	Por lo tanto hay que:
Flojos.	Motivarlos	Dinámicos y con motivación propia.	Guiarlos.
Dependientes.	Dirigirlos.	Independientes.	Proveer más oportunidades para dirección propia.
Irresponsables.	Supervisarlos de cerca	Responsables.	Confiar en ellos
Enemigos	Desconfiar de ellos	Aliados	Colaborar con ellos.
Faltos de imaginación	Delinear el trabajo	Creativos	Permitir la expresión
Faltos de visión	Planificarles el trabajo	Imaginativos	Planificar con ellos.

2.4.1 TEORÍA DE MASLOW.

Esta teoría fué creada en el año 1954, por el Dr. Abraham Maslow; y postuló que el hombre posee una escala de necesidades. Colocó las necesidades humanas desde las primitivas e inmaduras, hasta las civilizadas o maduras dentro de los cinco niveles de necesidades

Maslow divide el comportamiento del hombre en 5 necesidades fundamentales que son.

Necesidades fisiológicas.- *Se reconocen fácilmente, son la necesidad de alimento, de agua, oxígeno, sueño, descanso y actividades sexuales.*

Necesidades de seguridad.- *Incluyen la necesidad de protección de los peligros físicos (incendios, siniestros, agresiones, etc.) La necesidad de seguridad económica (seguros sociales), la necesidad de seguridad emotiva.*

Necesidades de asociación.- *A este tipo de necesidades también se les puede llamar de pertenencia y afecto, todos los seres humanos tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas para convivir y compartir cosas y exigencias de la vida.*

Necesidades de estima.- *Las personas requieren de autoestima y la estima de otros. la autoestima abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, denominación, logros, adquisición y retención. La necesidad de estima de otros incluye la necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición.*

Necesidades de autorrealización.- *El hombre requiere trascender en su vida para sentirse satisfecho consigo mismo, la tendencia de realizarse se vuelve como el deseo de lo que uno es por idiosincrasia, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse y ser.*

Maslow postuló que las necesidades antes están organizadas en lo que él llama jerarquía de prepotencia relativa, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona se satisfacen con suficiente frecuencia, las necesidades superiores, como la estima y la autorrealización, establece que la clara emergencia de estas necesidades comúnmente se basan en alguna satisfacción previa de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y estima. Maslow maneja la teoría de que las diversas necesidades están interrelacionadas entre sí

2.4.2 TEORÍA DE HERZBERG.

La teoría de Herzberg o Teoría Dual como también se le conoce, nos menciona que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, por el contrario satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes.

(KENNET J. ALBERT.)

La teoría de motivación e higiene de Herzberg, proporciona dos niveles de necesidades que son:

- 1. - Factores motivacionales.*
- 2.- Factores de mantenimiento e higiene.*

Elementos de motivación: *Herzberg descubrió varios factores intrínsecos de trabajos que producen satisfacción por este y satisfacen la necesidad de estima y del logro del objetivo personal constituyendo un a motivación eficaz del comportamiento que se orienta hacia el trabajo y se llevó a cabo, dichos factores son: Una oportunidad de éxito que se percibe, reconocimiento, el trabajo propiamente dicho responsabilidad, progreso; Y a estos factores se les conoce como MOTIVADORES O FACTORES SATISFACIENTES.*

Elementos de mantenimiento: Estos factores incluyen las normas organizativas, administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros de trabajo, vida personal, relación con los subordinados, posición relativa y de seguridad, son factores de mantenimiento o higiene, puesto que son necesarios como elementos de entorno para evitar la insatisfacción, a estos factores también se les llama preventivos.

1 FACTORES DE LA MOTIVACIÓN PROPUESTOS POR HERZBERG.-

- Factores motivacionales.

Realización.

Reconocimiento.

El trabajo en si mismo.

Responsabilidad.

Progreso.

- Factores de mantenimiento o higiene.

Administración

Supervisión.

Salario.

Relaciones interpersonales.

Condiciones de trabajo.

La teoría motivacional de Herzberg, establece que no son los mismos motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal, ya que para lo primero es determinante el trabajo, para lo segundo el contexto de trabajo, el origen en la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el

origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral

2.4.3 TEORÍA DE MC CLELLAND.

Mc Clellan, afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Hay tres tipos de factores los cuales son: el de realización, afiliación y poder.

Realización.- *Consiste en lograr metas con miras a obtener un beneficio de ellas.*

Afiliación - *Se orienta a establecer contactos cercanos con las personas.*

Poder.- *Se caracteriza por el deseo de influir en los demás.*

En el comportamiento de un individuo se dan tres manifestaciones de la motivación aunque alguna de ellas sea la predominante.

El comportamiento a la afiliación se caracteriza por:

- *La preferencia a estar con otros más que permanecer solo.*
- *La relación de cercanía afectuosa con los demás.*
- *Una preocupación por la relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea*
- *Un funcionamiento más adecuado de un ambiente de cooperación.*
- *La preocupación emocional ante la amenaza de la separación del grupo.*

El comportamiento al logró se identifica por:

- › *La capacidad para señalar metas.*
- › *El deseo de competir con los demás.*
- › *La toma de responsabilidad personal para obtener resultados*
- › *La búsqueda de retroinformación.*
- › *La aceptación de riesgos moderados.*

La conducta al poder se caracteriza por:

- › *Una vinculación con los centros de poder y prestigio de la empresa.*
- › *Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás.*
- › *El interés por las jerarquías y la influencia interpersonal en los grupos de la empresa.*
- › *La captación y retención de información relevante para sus propósitos*

CAPITULO 3. COMPENSACIÓN E INCENIVOS EN EL TRABAJADOR.

3.1 CONCEPTO DE RECOMPENSA E INCENTIVO.

Las retadoras oportunidades inherentes a toda organización industrial para que la gente asuma responsabilidades, logre status, adquiera nuevas habilidades, aprenda, se desarrolle y tenga creatividad resultan evidentes una vez que se escarba en esta área de colaboración. La idea de que se paga a los trabajadores para que hagan lo que se les solicite y a la administración se le paga para decirselo, no solo impide la colaboración eficaz sino que en forma automática crea la sensación del fracaso psicológico.

(Douglas Mc Gregor.)

RECOMPENSA.- *Estímulo motivador positivo presentado al individuo tras la terminación feliz de una reacción compleja, con el objeto de despertar su actividad o ayudar a la fijación o aprendizaje de las reacciones deseadas.*

INCENTIVO.- *Estímulo introspectivo o actividad nerviosa central combinada con algún estímulo externo y que suscita reacción.*

3.2 INCENTIVO POSITIVO Y NEGATIVO.

Es importante que los trabajadores sean reconocidos por aquellas actividades bien realizadas. El reconocimiento o apreciación en algunas ocasiones debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y cuando puede ofrecerse sinceramente, este no debe mostrarse frecuentemente, por que debe convertirse en una especie de enajenación.

Si la apreciación se proporciona en forma sincera, deberá ir acompañada de formas positivas tales como incremento de sueldo, promociones por antigüedad y aumentos automáticos

Sin embargo, en algunas ocasiones se usan incentivos negativos tales como: el temor de perder el trabajo, el perder los ingresos, de no ser promovido o recibir cualquier otro castigo, el incentivo ha sido y segura siendo un poderoso motivador del ser humano, aunque se reconoce que no es el mejor

Por lo anterior podemos deducir que existen incentivos positivos y negativos tales como:

INCENTIVOS POSITIVOS.

- ▷ *Monetarios*
- ▷ *Seguridad.*
- ▷ *Reconocimiento.*
- ▷ *Competencia.*
- ▷ *Conocimiento de los resultados.*
- ▷ *Participación.*

INCENTIVOS NEGATIVOS.

Estos incentivos implican el castigo o la amenaza del castigo para motivar el comportamiento del empleado hacia la conducta deseada. Los castigos en los negocios son las amonestaciones o el despido. El castigo o la amenaza de castigo es considerado por muchos niveles de mando como un dispositivo efectivo para obtener la obediencia de los trabajadores y puede ocasionalmente tener cierto valor

3.3 SISTEMA DE INCENTIVOS.

El incentivo es de suma importancia para el trabajador para estimularlo a que siga realizando su labor de una manera destacable y precisa.

Los incentivos deben tener condiciones que sean favorables tanto para el personal de una organización como para sus supervisores, pero principalmente para los subordinados que son los que mantienen el establecimiento de una organización

Desde mi punto de vista un incentivo debe ser:

-) Sencillo.*
-) Medible.*
-) Riguroso.*
-) Estable.*
-) Estimulante.*
-) Aceptado.*

Sencillo: *Para que un sistema de incentivos sea aceptado por el trabajador debe ser entendido por los mismos, a consecuencia de la sencillez un trabajador será capaz de obtener por interpretación de una tabla previamente elaborada, la repercusión económica que un trabajador ha logrado, siempre se desconfia de algo que no se conoce o que no se entiende y crea una cierta incertidumbre en el trabajador dentro de la organización.*

Medible: *Si se trata de la compensación de un esfuerzo superior al normalmente exigido, será preciso para que el proceso sea equitativo medir de alguna manera esa aportación de trabajador, debe existir un índice lo mas objetivo posible para*

poder calcular el incentivo. La medida de un incentivo suele realizarse sobre la producción considerando su cantidad o tiempo de realización, su calidad o número de rechazos, y el aprovechamiento de las materias primas, etc.

Riguroso: *Los índices de factores que sirven de base al sistema han de establecerse cuidadosamente mediante análisis técnicas siendo preciso en muchos casos la realización de tiempos, la implantación de un sistema de incentivos es necesario disponer de personal altamente capacitado cuya potencia no puede ponerse en duda.*

Estable: *Los incentivos deben garantizar estabilidad a menos que, ocurran imprevistos que no se tenían pensados, si llegan a ocurrir estos imprevistos que no se tenían pensados, si llegan a ocurrir estos imprevistos, debe establecerse un sistema de incentivos que pueda resolver dichas circunstancias en un periodo de prueba en el cual se informara de ello al personal, fijando un plazo lo mas corto posible si son predecibles, las modificaciones que se hagan deberán adoptarse e incluirlas al sistema de incentivos.*

Estimulante: *Una de las finalidades del sistema de incentivos es estimular al trabajador a desarrollar un mayor esfuerzo y recompensarlo por su labor.*

Aceptado: *Para que el sistema de incentivos tenga éxito es preciso que este método sea aceptado por el personal, nunca se insistirá demasiado sobre la influencia que una campaña*

Psicológica bien preparada puede tener su aceptación, para ello es conveniente que de alguna manera se de la participación de los trabajadores a través de sus

representantes laborales. Es indudable que su razonamiento sobre su equidad, demostrando que el beneficio obtenido

Revierte en gran parte al trabajador sin que pueda acusar a la empresa de ser la que mayores beneficios obtienen del sistema de esta forma se ayudará a la implantación de un sistema de incentivos en buena marcha y en forma justa.

El incentivo es un aliciente para el trabajador pero no se debe de abusar de este, por que el trabajador lo puede tomar como costumbre, solamente se debe otorgar cuando sea en forma importante o trascendente y que de verdad se otorgue a la persona que realmente lo merece y que amerite.

3.4 RECOMPENSA EXTRINSECA E INTRINSECA.

Recompensa Extrínseca: Estas recompensas son parte de la situación del trabajo y las otorgan otras; provienen del exterior y son recompensas que se consideran como satisfactores de las necesidades de bajo orden. Las recompensas extrínsecas pueden ser:

-) Paga o aumento de salario.*
-) Supervisión técnica o contar con un supervisor competente.*
-) Condiciones de trabajo o ambiente físico agradable.*
-) Seguridad en el trabajo.*

Recompensas intrínsecas: Emanan directamente de su productividad, estas recompensas son internas puesto que el individuo se recompensa así mismo, se pueden considerar como satisfactores de las necesidades de alto orden como son: la autoestimación y la autorrealización, incluyendo los sentimientos de logro, los

sentimientos de cumplimiento de una tarea, el sentimiento de emplear y desarrollar las habilidades propias.

- › Logro o terminar con éxito una tarea importante.*
- › Reconocimiento o ser señalado por un mérito obtenido.*
- › Responsabilidad por el propio trabajo o seguir adelante o cambio de status por ascenso.*

En resumen podemos decir que las recompensas extrínsecas son satisfactores externos para el individuo, y las recompensas intrínsecas son satisfactores internos para este, dándole la motivación necesaria para desarrollarse en todos los sentidos principalmente en el humano.

3.5 RECOMPENSAS INDIVIDUALES Y GLOBALES.

*Las recompensas globales o generales son los beneficios a que los individuos tienen **derecho** en virtud de pertenecer a la organización, estas recompensas son las que se otorgan a todo el personal bajo determinada clasificación dentro de una organización. Entre estas recompensas podemos mencionar: las facilidades recreativas, los incrementos por aumentos en el costo de la vida, los seguros y las condiciones agradables de trabajo, que están disponibles para todos los miembros de un sistema organizacional, estas recompensas satisfacen las necesidades en forma general. Son más efectivas para conservar a los miembros de una organización, que para ver su comportamiento en la misma, éstas recompensas no resultan en un trabajo de mayor calidad, que el mínimo requerido de hacer más de lo necesario para cumplir con las normas y permanecer en el sistema y así recibir dichas recompensas.*

Las recompensas globales contribuyen muy poco para motivar el desempeño más allá de la línea del deber.

Las recompensas individuales se otorgan por un desempeño notable o por aportar algo en el trabajo en forma individual, el esfuerzo de un individuo se ve recompensado por la organización. Podemos mencionar dentro de estas recompensas a los incentivos de producción, los ascensos por un buen desempeño, el reconocimiento en forma pública o cualquier recompensa especial otorgada en reconocimiento de las contribuciones especiales para la organización. Dichas recompensas dentro de una organización están dirigidas a un alto nivel de calidad y cantidad de trabajo, se pueden aplicar éstas recompensas para obtener el optimó desempeño, también pueden ayudar a conservar al individuo en la organización siempre y cuando este sienta que sus esfuerzos son reconocidos debidamente.

Para diferenciar a ambas podemos decir que las recompensas globales se otorgan al trabajador por pertenecer a la organización, en cambio la recompensas individuales se otorgan por el esfuerzo y desempeño de este. Las recompensas globales motivan muy poco al desempeño del trabajador debido a que estas se les ofrece por pertenecer a la organización, y por otro lado las recompensas individuales pueden medir el mayor desempeño y esfuerzo del trabajador, además de que estas últimas pueden causar una mayor satisfacción de el propio trabajador.

Las recompensas individuales pueden operar en forma más efectiva para su empresario o para una pequeña organización suficientemente independiente del

medio que lo rodea, tienen mas dificultades cuando se aplican a las grandes organizaciones, las cuales por su naturaleza, son en gran medida estructuras de mutua cooperación.

Existen tres condiciones esenciales para que éstas recompensas sean más efectivas y son.

- › Deben mostrar claramente que la cantidad y la cualidad es suficiente para justificar el esfuerzo adicional requerido para obtenerlas.*
- › Deben considerarse directamente relacionadas con el desempeño requerido y otorgarse indirectamente después de que de han logrado.*
- › Deben ser consideradas equitativas por la mayoría de los miembros del sistema muchos de los cuales no las reciben.*

CAPITULO 4. TRASLACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL.

4.1 DEFINICIÓN DE TRASLACIÓN O TRANSFERENCIA, TIPOS Y ANALISIS DE TRANSFERENCIA.

Las organizaciones mercantiles son sistemas dinámicos en los cuales los individuos están continuamente cambiando sus funciones y puestos en la compañía, aun cuando los procedimientos de contratación, selección y colocación sean adecuados, la decisión de colocación contiene elementos de juicio y riesgo. Las asignaciones de empleados son relativamente temporales; con frecuencia, no trabajan como se esperaba y muchos factores generan la necesidad de cambios en las asignaciones de los puestos.

DEFINICIÓN:

***Traslación o transferencias.**- movilidad de un puesto a otro, de un turno a otro, de un lugar a otro o de un departamento a otro. El propósito de estas son mover al empleado a posiciones con mayor prioridad en términos de adjetivos organizacionales, llenar vacantes en departamentos con exceso de personal o colocar a empleados en posiciones más apropiadas para sus intereses o capacidades.*

TIPOS DE TRANSFERENCIAS.

Las transferencias se usan para colocar a los empleados en puestos donde puedan obtener más satisfacción en el trabajo y donde contribuyan con sus mejores esfuerzos para la organización. Para poder realizar una traslación de personal es necesario hacer primeramente un análisis y descripción de puestos,

también se requiere de buenos procedimientos de selección y colocación para impedir un número excesivo de transferencias.

Dentro de una organización podemos encontrar varios tipos de transferencias, según sean las necesidades a cubrir de la organización, algunos tipos son:

- **Transferencias relacionadas con la producción.-** Las transferencias originadas por problemas de producción se refieren a las transferencias de puestos en que la necesidad de trabajadores esta declinando a puestos que van en aumento, o en los cuales se han presentado vacantes por separación. Se hace este tipo de transferencia para evitar suspensiones en el puesto en tanto se contraten empleados para un tipo de trabajo similar.
- **Transferencias de reemplazo.-** Se utiliza un programa de transferencias de reemplazo cuando están declinando todas las operaciones y esta diseñado para retener tanto como sea posible a los empleados con mas años de servicio.
- **Transferencias de versatilidad -** Estas pueden ser utilizadas como paso preliminar para las transferencias relacionadas con la producción o de reemplazo, estas son necesarias también para lograr la flexibilidad de las operaciones.
- **Transferencias de turno.-** Cuando existen más de un turno y las asignaciones a los turnos no son rotatorias, se pueden hacer transferencias de uno a otro turno en el mismo tipo de trabajo.

) **Transferencias remediadoras.**- Este tipo de transferencias se hace por diversas razones principalmente con relación de la persona que ocupa el puesto, la colocación inicial puede haber fracasado, o el trabajador puede no llevarse bien con su supervisor o con los otros trabajadores del departamento, el tipo de puesto o las condiciones de trabajo pueden no estar bien adaptadas para el estado actual de salud del empleado o para su récord de accidentes

Para poder realizar una transferencia la administración se basará en la siguiente información:

1. Las circunstancias bajo las cuales se hará la transferencia.
2. Responsabilidad para iniciar y aprobar las transferencias.
3. Puestos a los cuales se les harán transferencias, según lo mostrado por la descripción y análisis de puestos.
4. El área o unidad en la que tendrán lugar las transferencias.
5. Base para las transferencias, cuando dos o más personas desean ser transferidas al mismo puesto o al mismo turno.
6. La tarifa de pago o salario que recibirá el transferido en su nuevo puesto.

La mayoría de las organizaciones necesitan todos los tipos de transferencias que ya hemos mencionado, dichas transferencias deben ser iniciadas por el

departamento de personal y sujetas a revisión por un representante de la alta gerencia.

Dentro de las transferencias en una compañía existen las promociones. Las burocracias modernas como las empresas mercantiles obtienen numerosos beneficios de los sistemas de promoción para los miembros de la organización, los individuos desean muchísimo las promociones para sus beneficios intrínsecos y por su connotación simbólica de los valores de éxito que se encuentran abundantemente en nuestra sociedad. Las promociones reflejan la habilidad para satisfacer las necesidades de la organización, para desempeñar las políticas de la compañía con astucia y para llevar a cabo con éxito las técnicas del trabajo.

Las promociones producen salarios mas elevados, prestigio, bienestar y posición mas alta, son fuente de reconocimiento patente del valor del individuo ante los demás.

ANALISIS DE LAS TRANSFERENCIAS.

La transferencia de empleados siempre entraña costos financieros y humanos, por lo tanto los supervisores y los gerentes necesitan saber cuantas y cuales transferencias resultarán en beneficios netos para la organización, y por que quiere cambiar un empleado. En ocasiones, las solicitudes de transferencia pueden ser interpretadas como una primera señal de condiciones de trabajo no satisfactorias que, si no se modifican, culminarán en separaciones voluntarias, otras transferencias son iniciadas por los supervisores de primer nivel que no están satisfechos con la conducta o el desempeño en el trabajo de un subordinado, pero que no se sienten dispuestos o no pueden recomendar el despido.

En las llamadas **transferencias forzadas** por lo general los supervisores no revelan las verdaderas razones para tratar de transferir a un empleado fuera de la unidad de trabajo. Otras transferencias no deseadas son ocasionadas por un número indebido de solicitudes de transferencia a una unidad dada por los jefes de departamento, quienes insisten en que están escasos de personal móvil, esta clase de solicitud puede señalar el hecho de que estos jefes de departamento no están haciendo un buen trabajo de desarrollar a su propio personal.

Dentro de varios análisis realizados podemos decir que la rotación de personal es más frecuente cuando los empleados no están satisfechos en el trabajo y están relativamente libres de presiones externas.

Por otro lado los que permanecerán dentro de la organización son los empleados que están altamente motivados cuyas necesidades sentidas están cubiertas en el trabajo. Las personas que experimentan un elevado grado de satisfacción tanto en el trabajo como en el ambiente local.

Cabe mencionar que también podemos citar otros tipos de movimientos dentro de una organización tales como:

Degradaciones.- son un tipo particular de transferencias que implican una reducción en el pago, posición, privilegios y oportunidades, pueden resultar de reducciones de personal de la organización, sanciones disciplinarias o la incapacidad de un empleado para desempeñarse adecuadamente en un puesto específico.

La movilidad de los empleados entre las organizaciones y entre las subunidades organizacionales en una organización dada, enfrenta a los gerentes con muchos problemas intrincados y relacionados entre sí.

Cierta cantidad de movilidad es inevitable, las enfermedades, los accidentes, la edad, la muerte y una variedad de razones personales producen las separaciones, así como las condiciones económicas y financieras en una organización y de la comunidad mayor, ocasionan las terminaciones de empleo, las suspensiones y las transferencias.

Aunque es tan saludable como inevitable cierto grado de movilidad, demasiada de esta movilidad puede reducir severamente la productividad, desmoralizar a los interesados, dañar la imagen pública de una organización y en ocasiones también antagonizar a los clientes actuales o potenciales. Por otra parte, demasiado poca movilidad interna neutraliza las ambiciones de los empleados y una baja tasa de movilidad externa (separación de los "veteranos" y la entrada de sangre nueva) da como resultado una organización moribunda.

4.2 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN Y SUS CLASES.

DIFERENTES CLASES DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS.

Se puede calcular la rotación para cada tipo de movimiento dentro y fuera de la organización

1.- Ingresos - *Contratación de nuevos empleados o recontractación de exempleados, otros ingresos incluyen: empleados a los que se vuelven a llamar al*

trabajo después de una suspensión; las transferencias de otros establecimientos de la misma firma; a los exempleados que regresan del servicio militar o de otras ausencias sin goce de sueldo, que no contaron como separaciones.

2.- Separaciones.- Terminación del empleo. A) Renuncia voluntaria. Los individuos que se ausentaron sin autorización durante 7 días consecutivos. **B) Suspensión por falta de trabajo.** Una terminación iniciada a la eliminación del puesto o por que exista una reducción de empleados debida a una demanda insuficiente, se supone que tal separación es sin perjuicios para el empleado. **C) Suspensión o despido disciplinario.** Debido a falta de satisfacción con un empleado por su desempeño o comportamiento. **D) Jubilación o fallecimiento.**

4.3 CALCULÓ Y COMPARACIÓN DE TASAS DE ROTACIÓN.

La rotación de empleados por lo general se expresa en dos tasas; por separaciones y por ingresos. El método que se sigue para calcular la tasa de separaciones es la siguiente:

- ▷ *Encontrar el número promedio de empleados, sumando el número de ellos en nomina los días primero y ultimo del mes. Después dividir ese total entre 2.*
- ▷ *Dividir el número total de separaciones durante el mes entre la cifra de este promedio de empleados.*
- ▷ *Multiplicar este número por 100 para obtener la tasa por 100 empleados para el mes.*

Expresado como fórmula:

Tasa (o porcentaje) de separación =

Total de separaciones durante el mes.

Número promedio en nómina para el mes x 100

Las cifras mensuales pueden convertirse a tasa anual multiplicando la tasa real mensual por un factor que se obtiene dividiendo 365 entre el número de días en un mes dado. Las cifras mensuales no son estrictamente comparables con las cifras anuales, puesto que los meses varían en número de días.

La tasa para ingresos, renunciaciones, suspensiones y despidos se puede calcular con la misma fórmula básica. Si la tasa de separaciones se resta de la tasa de ingresos, la cifra positiva o negativa, muestra si el empleo se está contrayendo o expandiendo. Si se va a medir la rotación

Evitable, la cifra más útil es la de renunciaciones. Esta se puede subdividir considerando por una parte los empleados regulares con antigüedad establecida y los recién contratados cuya condición es probatoria.

Las cifras totales de las tasas de rotación son por sí mismas, relativamente inútiles sólo si se les compara con el de otras organizaciones, se obtendrán datos para una útil gráfica, para que los gerentes y administradores de personal puedan dar el siguiente paso con facilidad que es de analizar los costos asociados.

Los costos directos de operación y los costos de administración están disponibles en los registros contables estándar y se pueden medir en unidades monetarias. Los costos intangibles (psicológicos y sociales) son menos susceptibles de mediciones cuantitativas exactas.

4.3.1 COSTOS Y BENEFICIOS.

Toda la movilidad de los empleados forma parte del cuadro total de la rotación. Los principales costos financieros de tal movilidad pueden calcularse examinando lo siguiente:

- ▷ Para las nuevas contrataciones los gastos incurridos durante las dos fases principales en el proceso de empleo; reclutamiento, selección y colocación e incluso un periodo de aprendizaje; orientación, inducción, seguimiento, entrenamiento y desarrollo del empleado.*
- ▷ Cuando el aprendizaje tiene lugar en el trabajo, parte del costo consiste en el tiempo empleado para alcanzar la productividad máxima. Este elemento de costo depende en gran parte de la calidad de instrucción, del grado hasta el cuál se estimule la motivación interna del empleado; así como el grado de cooperación de sus asociados.*
- ▷ Cuando el aprendizaje tiene lugar fuera del trabajo, es obvio que el costo financiero inmediato sea mucho mayor, por que el trabajo se interrumpe o ni siquiera se inicia, sino hasta después. Sin embargo se puede esperar que los beneficios sobrepasen a los costos, aún cuando el empleador pague todos los gastos.*

4.3.2 FLUCTUACIÓN DE LOS COSTOS DE LA ROTACIÓN.

Los costos de separación y de reposición tienden por supuesto a igualar al nivel organizacional, las renunciaciones voluntarias de los empleados de alto nivel representan un gasto que merece un serio estudio.

-) Los costos de separación incluyen aprendizaje técnico desperdiciado; experiencia como miembro organizacional; gastos de operación incrementados, tales como mayores cuotas para el seguro social; el seguro por accidentes y desempleo y quizá también el pago por separación.*
-) Los costos de reposición duplican los anotados para los nuevos contratados, excepto cuando pueden eliminarse algunos de los renglones y otros se reducen por promoción desde dentro de la organización.*

4.3.3 COSTOS PSICOLÓGICOS Y SOCIALES.

Dos de tales costos son la preocupación y la desmoralización, antes de cualquier separación en especial tratándose de una involuntaria el empleado que sale es natural que tienda a pensar más respecto a su futuro que acerca de las obligaciones corrientes con su empleador. Y tal desviación de interés no está de ninguna manera confinada a los empleados de niveles inferiores.

El tiempo se desperdicia y la desmoralización cunde cuando en el grupo de trabajo, si los empleados se enfrentan a una separación disminuyen su ritmo de trabajo y se dedican a prolongadas sesiones quejumbrosas con sus asociados. Para rebajar sus pérdidas y para confinar a un empleado este elemento de costo, muchas organizaciones otorgan un pago en vez de dar aviso antes del despido o de una suspensión prolongada por falta de trabajo.

4.4 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE LA MOVILIDAD DE LOS EMPLEADOS

En muchísimas ocasiones los gerentes o el personal de Recursos Humanos ignora por la gente deja sus empleos, un singular de preguntas aparecen a consecuencia de este fenómeno, tales como: ¿será para buscar un mejor trabajo? ¿Estarán teniendo problemas con el transporte, las condiciones de trabajo, con la asignación de los turnos? ¿ Por enfermedad, matrimonio, cambio de domicilio? Etc. Sin duda alguna estas preguntas en muchas ocasiones carecen de respuesta.

4.5 ENTREVISTA Y CUESTIONARIOS DE SALIDA Y SUS FALLAS.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS DE SALIDA.

Tal entrevista podría ser una excelente oportunidad para hacer una comprobación de las prácticas administrativas y supervisoras, en especial cuando se invita a los empleados a expresar sus sentimientos respecto al trabajo y a las condiciones de trabajo que están dejando, la forma y naturaleza de su respuesta pueden rendir conocimientos útiles.

FALLAS DE LA ENTREVISTA DE SALIDA.

- *Con frecuencia, las razones para salir son múltiples y los empleados no pueden expresarlas con palabras.*
- *En ocasiones, la principal razón es una que el empleado piensa que podría perjudicar a un empleador siempre y cuando se deseen futuras referencias.*

Nuevamente la tensión interna puede hacer imposible que los empleados hablen con libertad, inclusive a un escucha comprensivo.

Se puede obtener información más confiable y específica en una entrevista posterior a la salida sostenida varios meses después de la salida, en especial si el ex empleado esta ya seguramente establecido en un nuevo trabajo.

4.6 FORMAS PARA REDUCIR LA EXCESIVA MOVILIDAD Y RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES PARA REDUCIR EL NÍVEL DE ROTACIÓN.

FORMAS PARA REDUCIR LA EXCESIVA MOVILIDAD.

El progreso hacia este objetivo depende de la acción apropiada para corregir las causas corrientes de la separación voluntaria de los empleados deseables. La responsabilidad de tal acción se extiende desde los altos niveles ejecutivos hasta los empleados inferiores.

Algunos de los pasos que se deben seguir para reducir la movilidad de personal pueden ser:

- ▷ Formulación y comunicación de políticas constructivas y de procedimientos efectivos en áreas tales como personal y relaciones laborales, en todas las etapas del proceso de empleo, al reclutar, en la selección, colocación, entrenamiento, inducción, promoción desde adentro, reestructuración de puestos, disciplina constructiva, en administración de sueldos y salarios; así como en salud y en seguridad.*

-) Planeación, por parte de los ejecutivos y del personal superior de staff con respecto a aspectos tales como construcción o reubicación de una oficina o laboratorio y reestructuración de los puestos para proporcionar un mayor ámbito para el personal de potencia elevado. Dentro de la planeación también interviene un punto sumamente importante que es las recompensas, aspecto satisfactorio para los empleados.*
-) Programas relacionados con el desarrollo de empleados y personal supervisorio, los objetivos específicos de un programa de desarrollo supervisorio bien podría incluir la agudización de la conciencia de los supervisores de las dificultades de personal que se originen, añadiríamos el prevenir a estos supervisores de primer respecto a las ventajas de descubrir las dificultades de personal en sus primeras etapas, cuando todavía es posible la acción preventiva. En la elaboración de tales políticas, procedimientos, planes y programas, el principal objetivo es atraer y retener a los individuos altamente motivados, cuyas necesidades sentidas están cubiertas en el trabajo, al apuntar a este objetivo, un elemento esencial es el desempeño efectivo por parte de los supervisores de primer nivel.*

RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES PARA REDUCIR EL NÍVEL DE ROTACIÓN.

Para el máximo éxito en reducir las tasas no deseables de la rotación y la movilidad interna, es necesario que los gerentes de primer nivel sean:

-) Informados y conocedores.- No sólo respecto a los aspectos técnicos y administrativos de puesto, sino también respecto a las actitudes de alta gerencia; de las políticas de la organización; de los procedimientos que afectan*

a sus subordinados; de las teorías de la comunicación interpersonal, de la motivación, de la disciplina constructiva; así como de las cláusulas del contrato de trabajo en vigor.

- ▷ ***Diestros en la aplicación de disciplina constructiva, efectivos en la comunicación interpersonal y capaces de identificar los patrones individuales de motivación entre sus subordinados.***
- ▷ ***Juiciosos para manejar dificultades y personas y perceptivos para responder a las necesidades mas profundas de sus asociados en el trabajo.***

4.7 SUSPENSIÓN DE EMPLEADOS, REAJUSTES Y DEGRADACIONES.

Casi toda la organización, en un momento u otro se enfrenta a la necesidad de suspender a empleados por falta de trabajo, algunas suspensiones son temporales, pueden ser planeadas y pueden no ser serias, sin embargo cuando un cambio en las operaciones o una declinación en los negocios requiere suspensiones permanentes.

Los empleados tienen derecho a conocer cual es la política sobre suspensiones, las reglas sindicales sobre antigüedad son, en parte, respuesta a la demanda de los trabajadores de cierta seguridad respecto al orden de las suspensiones. Cuando esta indicada explícitamente la antigüedad como factor principal, los empleados con muchos años de servicio saben, por lo menos que no serán los primeros en salir si declinan las operaciones y tienen una buena idea de que tantos serán suspendidos antes que ellos.

Reajustes - Los reajustes están entre las acciones más difíciles de personal en el área de asignación de trabajos, un ajuste generalmente involucra a muchos empleados, se hace para efectuar un corte en los recursos totales de personal. Los ajustes generalmente afectan a los obreros, pero los empleados administrativos no son inmunes a estos despidos durante graves periodos de recesión.

Las suspensiones implican una separación del trabajo que es temporal pero de duración infinita. En las compañías sindicalizadas el principio de antigüedad se usa en la mayoría de los casos para especificar las condiciones de ajuste, aun cuando la compañía generalmente prefiere tales decisiones sobre la base de habilidad, han llegado a acuerdos que combinan la habilidad y la antigüedad, cuando la antigüedad tiene consideración primordial, pero la habilidad para hacer el trabajo al que el trabajador es asignado por razones de antigüedad también debe estar presente.

Ajustes forzosos.- Mientras que el despido disciplinario es principalmente sobre una base individual, el ajuste forzoso involucra grandes cantidades de personas al mismo tiempo. Un ajuste forzoso nace de algunas presiones económicas que necesitan una concentración en los recursos humanos utilizados, una manera de cómo se maneja este asunto normalmente es mediante suspensiones masivas.

Las compañías tienen varias políticas que se aplican a los ajustes forzosos, algunos acuerdos sindicato-administración exigen pagos por indemnización con una cantidad que se relaciona con el tiempo de servicio del empleado. Los ajustes en mas afectan a las comunidades en las que ocurren.

Degradaciones. - Una degradación es una adscripción en una jerarquía inferior dentro de la organización, implica el reverso de la movilidad ascendente. Un descenso de categoría puede hacerse como un ajuste a las condiciones económicas, como un paso necesario para ayudar a un individuo a solucionar sus problemas personales o de carrera o como una manera de acción disciplinaria. Los gerentes necesitan usar discreción y cuidado en el manejo de las degradaciones por sus efectos sobre el estado del individuo, en las relaciones interpersonales y la autoestimación. El manejar una situación de descenso de categoría constructivamente es una cualidad importante y a menudo puede dar como resultado la prevención o terminación de problemas serios. El degradar a una persona por razones disciplinarias es una decisión de último recurso pues representa un castigo muy duro, muy cercano al despido definitivo. Es el esfuerzo final por salvar a un empleado.

Separaciones y terminaciones. - Estas pueden ser por renunciaciones, muerte, retiros, despido y permisos de ausencia.

Renunciaciones: un empleado puede renunciar en cualquier momento sin embargo las reglas y prácticas éticas de la compañía exigen que el empleado notifique a tiempo su intención de marcharse. Esto permite que los registros se pongan al día y que pueda contratarse a un reemplazante, deben determinarse los derechos a vacaciones y otras prestaciones acumuladas y calcularse el pago neto final.

Los empleados se van por muchas razones, de las cuales la compañía no descubre todas. Las renunciaciones crean vacantes que permiten a la compañía contratar personas con nuevas ideas y ajustar su estructura de organización de

varias maneras El individuo que se marcha es a veces un empleado insatisfecho o una persona con problemas a la que la compañía no puede ayudar.

Muerte: la separación que sucede por muerte de un empleado es motivo de inquietud en toda organización. El departamento de relaciones con los empleados inmediatamente se encuentra implicado en relaciones con los empleados de compañía con los parientes del difunto y en el proceso de reclamación del seguro y de otras prestaciones. A veces operan políticas de continuación del salario y en algunas compañías se aplican prestaciones finales especiales como los gastos de funeral.

CAPITULO 5. CASO PRACTICO.

5.1 INTRODUCCIÓN HISTORIA DE LA INDUSTRIA QUESERA.

El origen del queso se remonta tan lejos como las sociedades organizadas. Desde que los hombres prehistóricos domesticaron y explotaron a ciertos mamíferos (cabras u ovejas), tomaron su leche y persistieron en conservarlos.

Eso fue decisivo para la aparición del queso, aunque debió precederlo el fenómeno de la coagulación espontanea de la leche abandonada así misma.

En restos de milenarios palafitos se han encontrado fragmentos de vasijas perforadas que posiblemente servían para "desuerar" la leche "cortada", algunos viejos escritos citan a la leche cuajada como uno de los alimentos importantes de las poblaciones del Medio Oriente y de los nómadas. Se piensa que la dejaban fermentar largamente para impartirle un sabor acido-alcoholico.

Existen evidencias pictóricas que se remontan al tercer milenio a.C., que revelan que los sumerios ordeñaban su ganado y transformaban la leche. También en Egipto, en la tumba del faraón Horus-aha, cuyo reinado sé sitúa entre 2800 y 3000 a.C., se hallaron recipientes con indicios de leche cuajada. De igual manera, en otras culturas milenarias existen evidencias de que se exploto la leche de varios mamíferos y de que se elaboro queso aunque seguramente no del tipo que se conoce hoy en día.

Igualmente hay indicios, proporcionados por obras pictóricas y literarias clásicas, de que los griegos y los romanos conocían el arte de fabricar queso, llegando a ser un alimento un tanto común para la población. Los tipos de queso que predominaban posiblemente fueron de pasta blanda y los de pasta prensada semidura con cierto grado de afinación.

Es del griego "fromos" de donde derivan las palabras fromage (francés) y formaggio (italiano) que indica queso. "formos" designa al pequeño cesto en el cual la cuajada de la leche escurrió y tomaba su forma final. Los términos "queso", cheese (inglés), queijo (portugués) y kase (alemán) proviene de "caseus", palabra latina que designa al queso en la antigua Roma.

Hay principios de que a principios de nuestra era, en los mercados de Roma se vendía toda una variedad de quesos distintos en forma, peso, sabor y propiedades de conservación. Es seguro que los quesos con los que comerciaron posteriormente los vikingos y los comerciantes medievales, principalmente los bizantinos, los venecianos y los holandeses, presentaban un formato y una calidad organoléptica y de conservación bien definidos. En algunas obras pictóricas europeas posrenacentistas que muestran "bodegones" o "naturaleza muerta" en donde se incluyen piezas de quesos, se pueden afirmar que los tipos de queso fabricados en aquellas épocas eran parecidos a los actuales cheddar, gouda, grana, etc.

Es necesario otorgar reconocimiento a la labor callada de los monjes europeos del medioevo quienes llegaron a conservar y a enriquecer, el oficio de hacer queso, lo que se tradujo en nuevos tipos. Hasta finales del siglo XIX el queso se elaboraba con leche cruda o bronca, no fue si no hasta la aplicación de la pasteurización de la leche en que se inició una nueva era para la quesería.

Otras innovaciones notables ha experimentado la tecnología quesera los últimos tiempos, sobre todo a partir de los 60's. Estas añaden al equipo tinas, agitadores, materiales para moldes, automatización, etc. Y a la organización de las empresas nuevas técnicas de gestión, publicidad, mercadeo, etc.

En los valles altos, los quesos son aun de gran formato pero más modestos; son por lo general de pasta prensada. En los países cálidos y secos donde la pastura es escasa y pobre, las vacas son reemplazadas por cabras o las ovejas más frugales y rústicas; ahí los quesos son más pequeños y de menos conservación. En las zonas del trópico húmedo los quesos se conservan por su alta acidez, por su baja actividad de agua y por su elevado contenido sal.

En México, el queso se ha elaborado desde tiempos de la colonia, cuando los conquistadores españoles les trajeron a la Nueva España los primeros hatos de ganado criollo, y pronto se desarrollaron zonas de fuerte actividad ganadera tal como la de los Altos de Jalisco que desde antaño ha estado vinculado a la actividad productora del queso.

En México, a pesar de cierta tradición en el consumo de leche y queso, estos productos distan mucho de ser populares verdaderamente. Las causas principales de ello son la insuficiencia de la producción o su inaccesibilidad y el bajo poder de compra de la población, agravado a partir de los ochentas por la crisis económica aguda que vive el país, esto es notable en el caso del queso, por su costo.

México, si bien no es un gran productor de leche y de queso a la manera de algunos países europeos (Francia y Dinamarca por ejemplo) si se puede vanagloriar de poseer, al menos unos 20 tipos diferentes. La mayor parte son elaborados con leche bronca a nivel artesanal; Oaxaca, adobera, molido, sierra, y otros con leche pasteurizada y tecnología un tanto mas moderna; chihuahua, panela, etc.

No obstante, hay mucho que hacer con respecto al queso mexicano; desde establecer un catálogo registrando las variedades genuinas, hasta estandarizar los procesos y mejorar su calidad.

La gran diversidad de tipos de quesos que existen en el mundo dificulta establecer una definición única que incluya a todos.

De acuerdo con Davis (1965), el queso " es el producto resultante de la coagulación de la leche de ciertos mamíferos mediante la renina (presente en el cuajo) o enzimas similares, en presencia de ácido láctico producido por microorganismos agregados o propios de la leche, del cual una parte de la humedad es eliminada por corte de la cuajada, calentamiento y lo prensado con subsecuente moldeado, prensado, afinado y conservado en condiciones convenientes.

Esta definición excluye a los quesos producidos por vía ácida exclusivamente.

Una definición más amplia es aquella referida en el Código de Principios concerniente a la leche y a los productos lácteos que considera que: " el queso es el producto fresco o afinado, sólido o semisólido obtenido.

⊃ *Por coagulación de leche entera, leche descremada, leche parcialmente descremada, crema, crema de lactosuero, suero de mantequilla, solo o en combinación.*

⊃ *Por el empleo de técnicas de fabricación que implican la coagulación de la leche y lo de materiales provenientes de esta".*

(ABRAHAM VILLEGAS DE GANTE)

5.2 ANTECEDENTES.

Antes de que la empresa LACTEOS, S.A., fuera adquirida por Nueva Zelanda, pertenecía a la familia Martínez.

El fundador de la empresa fue el Sr. Juan Feliciano Martínez y Martínez, el cual era técnico en leche, egresado de la Universidad de San Francisco California. Regreso a México como el primer técnico en leche del país, trabajando en la Cremeria Americana, donde se producía principalmente la mantequilla.

El Sr. Martínez, fue muy tradicionalista y empezó a hacer pruebas de diferentes quesos para darlos a degustar a la gente con el fin de buscar el sabor que más agradara al paladar de los mexicanos.

Ya con el sabor y características bien definidas lo lleva a registrar a la Secretaria de Salubridad y las autoridades deciden llamarlo "MANCHEGO" ya que no encontraron razones para que un mexicano hubiese inventado un queso.

*Así nace en nuestro país el primer queso **Manchego**, hace aproximadamente 57 años, en las calle de Luis Ponce y Doria de la Ciudad de Tulancingo de Bravo Hidalgo, se cuaja el primer queso Manchego de toda América Latina, iniciando con un recipiente de 100 Lts., de leche. (Esta podría llamarse la primera etapa de la empresa LACTEOS, S.A.)*

Se puede hablar de una 2ª. Etapa para la empresa ya que la marca ahora conocida por una "flor", anteriormente conocida como la casa de la mantequilla abrió sus puertas un 24 de diciembre, de ahí el nombre de la marca.

APERTURA DE PLANTA TULANCINGO.

Debido a sus ventajas climatológicas se instaló la planta de quesos en la ciudad de Tulancingo Hidalgo. Don Juan Martínez Villela, Director General de la empresa en 1976 continuó la obra de su padre, el Sr. Juan Feliciano Martínez y Martínez, en utilización de las técnicas más modernas en la compra, industrialización y comercialización de la leche.

Dentro de las características más importantes de la planta, es la higiene estricta que se observa en todas partes, las instalaciones de acero inoxidable facilitan la labor de limpieza rigurosa que se practica en esta. La alta calidad de los quesos está ampliamente respaldada por un estricto control de calidad que vigila las diferentes etapas de producción y ya terminado, antes de salir a la venta.

Una de las razones por la cual la planta se estableció en la ciudad de Tulancingo fue, por que después de hacer una serie de estudios e investigaciones se determinó que el Valle de Tulancingo era el lugar propicio para criar ganado holandés, ya que la temperatura no varía mucho entre el verano e invierno y el forraje nunca se escasea, todo esto da como resultado una alta producción lechera de buena calidad.

El Sr. Martínez y Martínez fue también el fundador de la Cámara Nacional de Productos elaborados a base de leche y la fórmula del queso Manchego fue tomada por otros industriales.

En ese tiempo la empresa no exportaba queso pero participaba en concursos internacionales de queso, tal es el caso de participación en la ciudad de Wisconsin donde se logró obtener uno de los primeros lugares. También es la primera empresa que utiliza el empaque al vacío "criovac" en México, con lo cual se logró que el queso tuviera mayor vida de anaquel. Para ese tiempo la planta ya producía

120 mil litros de leche, con un máximo de 130 trabajadores. Y se elaboran productos como queso chester, Oaxaca, mantequilla, jocoque, helados y aderezos para cocina.

Al morir el Sr. Juan Feliciano Martínez, se hizo cargo de la empresa completamente su hijo Juan Martínez Villela y posteriormente el Ingeniero Juan Martínez Jiménez, nieto del fundador estuvo al frente del área de producción.

VISIÓN.

Satisfacer a nuestros consumidores con productos y servicios que siempre excedan sus expectativas de calidad.

Suministrar a todo México productos lácteos de calidad superior, que contribuyan a mejorar la salud y el bienestar de la población en todas la etapas de su vida, generación tras generación.

Que las marcas que se produzcan sean nacionalmente reconocidas como líderes en alimentos lácteos, estando al alcance y disposición del consumidor mexicano.

MISIÓN.

Ser la empresa líder de alimentos lácteos en México comprometida a:

-) Exceder la calidad esperada de nuestros productos para cada consumidor mexicano, en relación con su precio.*
-) Exceder las expectativas de calidad de servicio de nuestro cliente en todo México, tanto externos como internos, así como de nuestros socios comerciales.*

- › *Tener, desarrollar, motivar y conservar al personal más responsables y calificados, dedicados a trabajar en equipo, orientado a procesos de mejora continua y comprometido a cumplir los objetivos de la empresa.*
- › *Contribuir con el bienestar de las comunidades en donde estemos presentes, generando fuentes de empleo, cuidando el medio ambiente y siendo vecinos responsables.*

OBJETIVOS.

- › *Trabajar en equipo.*
- *Toma de decisiones en todos los afectados.*
- › *Respetar la opinión de todos.*
- › *Hacer propia la decisión del grupo.*
- *Sentido de urgencia.*
- › *Responsabilidad.*
- › *Creatividad.*
- *Iniciativa.*
- › *Productividad.*

- › *Mejora continua (personal y de procesos).*

PRODUCTOS QUE SE ELABORAN.

- › *Queso americano*
- › *Queso asadero.*
- › *Queso chihuahua.*
- › *Queso doble crema.*
- › *Queso sierra.*
- › *Queso Manchego.*
- › *Queso panela.*
- › *Queso mozzarella.*
- › *Crema.*
- › *Jocoque*

Y de importación:

- › *Queso gouda*

- › Queso edam.

- › Mantequilla

- › Aderezos para cocina.

5.3 SITUACIÓN ACTUAL.

En la actualidad la planta ubicada en Tulancingo Hidalgo, sigue trabajando en la elaboración de queso especialmente de tipo panela, Manchego y Oaxaca, como ya se menciona por cuestiones climatológicas; por otra parte mencionar que la leche que ahora se utiliza es 100% mexicana, mezclada con ingredientes de importación, incluso con leche evaporada proteinada traída de Nueva Zelanda. Con los cuales se elaboran allá quesos del tipo Gouda, edam, mantequillas y aderezos para cocina como ya se había mencionado anteriormente.

Lácteos, además de trabajar con la planta de Tulancingo existe la productora del queso doble crema, crema, jocoque, queso Oaxaca, queso Mozzarella, etc. Ubicada en Naucalpan en el Estado de México, trabajando de igual manera; y al doble de capacidad tanto en producción como en personal. Además de estas 2 plantas existen 2 centros de distribución ubicadas en Guadalajara y Monterrey respectivamente, se cuenta de igual manera con distribuidores en la ciudades de Yucatán, Acapulco, Sonora, Sinaloa, los Cabos, y CD. Juárez.

Es importante mencionar que los ingredientes que son de importación se obtienen por medio de una empresa (hermana) también propiedad de Nueva Zelanda, que se encarga de vender toda la Materia prima para la elaboración de quesos, entre

sus clientes mas reconocidos podemos mencionar a: nestle, chambourcy, lácteos, hellaman´s, etc

Como ya se menciona anteriormente la empresa cuenta con 2 plantas y 2 centros de distribución básicamente. Y cuenta con 500 trabajadores respectivamente de todas las áreas.

Desde hace 2 años se ha venido presentando un fenómeno muy singular en la empresa, que es la rotación de personal, renunciaciones voluntarias y separaciones de empleados por diversas causas; dicho fenómeno a afectado gravemente a la empresa y se ve reflejado en la producción, ventas, costos, perdidas tanto financieras como personales, desmotivación de personal, etc.

Es indudable que nuestro departamento de Recursos Humanos, muy especialmente el área de Reclutamiento y Selección juega un papel muy importante y decisivo para la compañía por que él depende la atracción y contratación de personal honesto, profesional y calificado para cada uno de los puestos en los diferentes departamentos que integran la organización.

En diversos casos se ha mencionado que algunos empleados ya contratados y que ya están laborando aun no saben de que se trata o cuales son sus actividades ha realizar en el puesto debido a una mala información de reclutamiento sobre una descripción de puesto, análisis de puesto o inducción; Por otro lado a veces se debe a una falta de capacitación para desempeñar el puesto, este aspecto se da en muchísimas ocasiones cuando existe alguna transferencia o promoción de cambio de puesto o departamento.

Otra de la razón por la cual existe un gran índice de rotación es el que " no se cumple con lo que se promete, en cuestiones de desarrollo profesional o económico; también podemos mencionar que la falta de exámenes de conocimiento sobre los puestos vacantes y pruebas psicológicas o psicometricas ayuda a no tener un perfil adecuado para el puesto que se esta ofreciendo y aumenta la posibilidad de deserción o de incumplimiento por parte del empleado y así aumentar el grado de rotación.

Estas y otras causas son motivos de renunciaciones o liquidaciones de personal que afectan a la empresa, mas aun cuando los empleados que se pierden son de gran valor para el desarrollo de la empresa. Y todo esto genera un costo y una perdida para la empresa tanto económicos como de prestigio.

Cabe señalar que las liquidaciones que se han presentado fueron a causa de la falta de un perfil adecuado de puestos, ya que el candidato muchas veces no reúne los requisitos para el desarrollo del mismo, otra de las causas es por abuso de confianza principalmente en el departamento de ventas, por que los sueldos que se ofrecen no son competitivos, por falta de conocimientos en el puesto, como ya se menciono a falta de pruebas y exámenes acordes al puesto, quejas de una mala selección y reclutamiento, falta de interés por parte del departamento de Recursos Humanos, por el factor gente.

5.4 PROPUESTAS.

Podemos mencionar, que con las encuestas de salida ya realizadas que las medidas que se pueden proponer para la mejora de la organización podrían ser:

- Seleccionar a la persona que cubra el perfil adecuado para ocupar el puesto de reclutador.*
- Capacitación adecuada, para el departamento de reclutamiento y selección en cuanto al trato a la gente, conocimiento de exámenes y pruebas para cada tipo de puesto o departamento, descripciones y análisis de puestos, integración de programas de inducción, mayor información sobre el paquete de prestaciones que ofrece la empresa.*
- Capacitación constante para el personal, a todos los niveles.*
- Mejora en sueldos, de acuerdo al campo laboral competitivo.*
- Participación hacia todos los niveles, tanto en objetivos como en planes de la empresa.*
- No prepotencia hacia niveles más bajos (todos somos iguales y trabajamos para un bien común).*
- Comunicación entre las áreas, tanto lineal como jerárquica.*
- Promociones de desarrollo profesional y económico.*

↳ *Reestructuración en algunos puestos o departamentos maleados (por ejemplo ventas)*

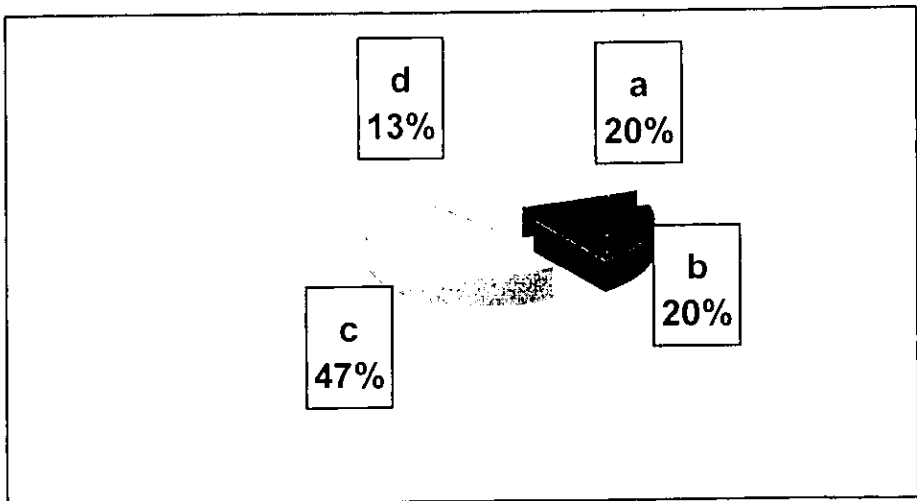
Como podemos observar es indudable que nuestro departamento de Recursos Humanos muy en específico, Reclutamiento y Selección tiene un gran reto y muchísima labor que realizar.

Para poder llegar a proponer dichas actividades fue necesario recurrir a una herramienta ya conocida muy eficaz la encuesta, la llamaremos encuesta de salida (prueba). Con la ayuda de 10 preguntas nos dimos cuenta de los diferentes aspectos que empujan a la gente a presentar su renuncia, a abandonar sus actividades o sus desmotivaciones.

A continuación presento esas preguntas con su respectiva gráfica e interpretación.

1.- ¿Cuál fue para ti el punto más relevante que te impulso a solicitar empleo en esta empresa?

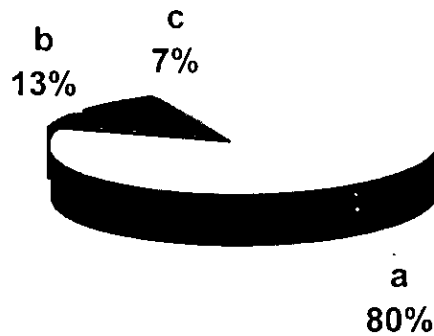
- a) Importancia de la empresa.
- b) Desarrollo económico.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Otro, específica.



Como se puede observar el 47% ingreso a la empresa buscando un desarrollo profesional, 20% buscaba un desarrollo económico, 20% por el prestigio de la empresa, 13% por no salir del país.

2.- *¿Cuál de estos motivos, té empujaría a presentar tu renuncia?*

- a) *Busca de una mejor oportunidad de empleo.*
- b) *Larga distancia al centro de trabajo.*
- c) *Condiciones de trabajo.*
- d) *Asignación de turnos.*
- e) *Problemas personales.*



f) *Otros, especifica.*

En esta gráfica podemos observar que en un 80% la gente renuncia por buscar una mejor oportunidad de empleo, 14% renuncia a causa de la distancia de su hogar al centro de trabajo, el 7% por las condiciones que se presentan en el trabajo.

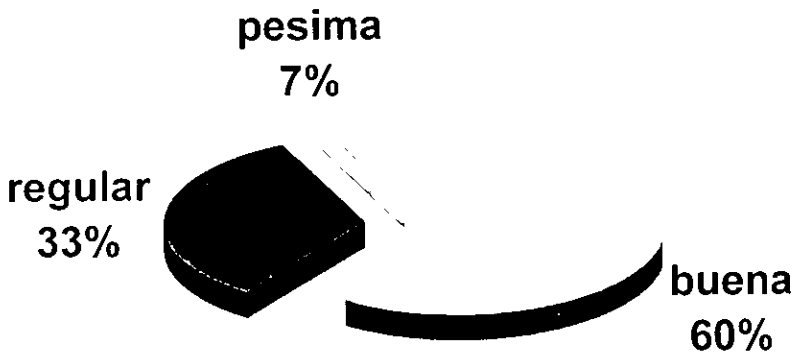
3.- ¿cómo calificarías tu primera entrevista de solicitud de empleo?

EXCELENTE.

BUENA.

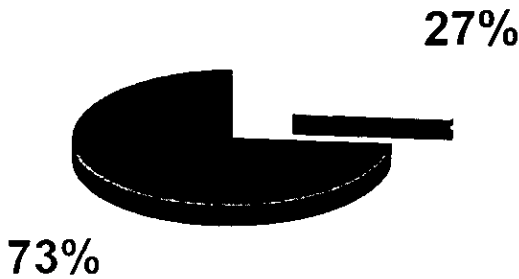
REGULAR.

PESIMA.



Aquí podemos observar que un 60% opina que su primera entrevista para solicitar empleo fue buena, el 33% regular y un 7% pésima. Cabe señalar que la mayoría que opino que tuvo una buena entrevista es gente que ya llevaba tiempo en la empresa, esto sí tenemos en cuenta que de 1996 a la fecha ya se han realizado 3 cambios de un encargado de reclutamiento y selección.

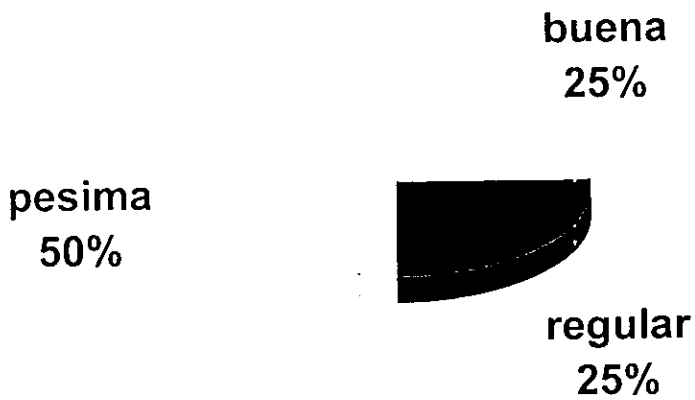
4.- *¿Cuándo ingresaste a la empresa se te dio algún tipo de explicación sobre la descripción de tu puesto y las prestaciones que te ofrecía la empresa?*



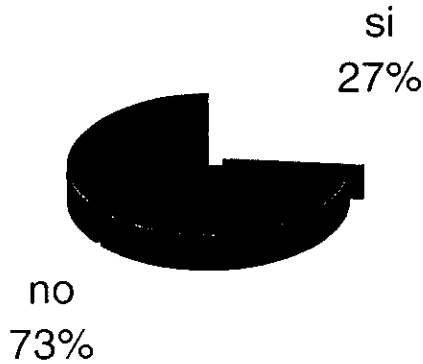
Aquí podemos observar que un gran porcentaje no recibió ningún tipo de información acerca de su puesto o acerca de las prestaciones que en realidad se ofrecían al ingresar a la empresa el 73% opino esto y el 27% dijo que si se había informado acerca de estos puntos, pero fue una explicación muy breve o muy superficial.

5 - ¿cómo calificarías el tipo de inducción que se te dio al ingresar a la empresa?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.



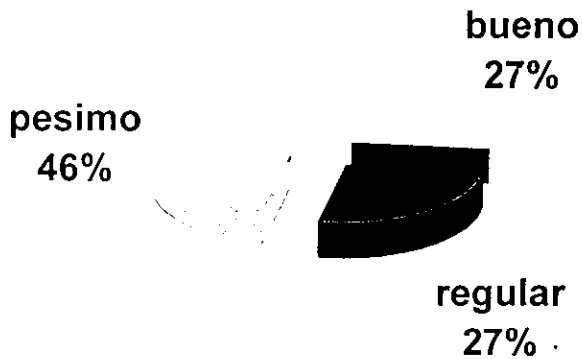
Sin duda alguna se tiene que tomar las medidas pertinentes para realizar una adecuado programa de inducción para cada tipo de departamento y puesto.



6.- para tu ingreso a la compañía te fueron aplicados algún tipo de examen de conocimientos o pruebas psicosometricas, ¿menciona cuales?

Aquí podemos apreciar que no existe ningún control o conocimiento en exámenes de conocimiento o pruebas psicosologicas que se deberían aplicar según el tipo de puesto que se va a cubrir al 73% no se aplico ningún tipo de examen o prueba y el 27% opino que los exámenes fueron del tipo como sumas, restas, multiplicaciones etc. Para la gran parte de los entrevistados de cualquier departamento.

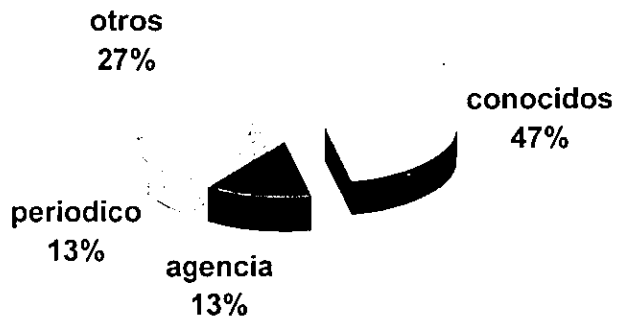
7.- *¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento que se lleva a cabo en la*



empresa para reclutar y seleccionar al personal?

Es de suma importancia realizar alguna estrategia para una mejor implementacion en el procedimiento de reclutamiento y selección o en su caso buscar a la persona adecuada para el desarrollo del mismo ya que los resultados como podemos ver no son muy satisfactorios.

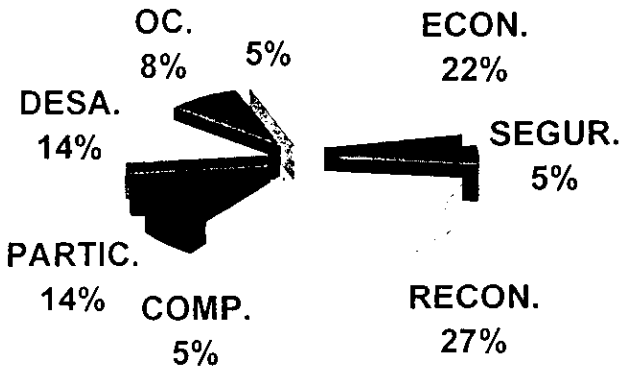
8.- ¿Cómo te enteraste del empleo?



Como podemos observar la mayoría de la gente que ingresa a la empresa, se entera por conocidos que existen vacantes. Cabe señalar que también es labor de Reclutamiento y selección atraer gente capacitada a través de ferias, intercambios y demás fuentes de reclutamiento.

9 - de estos tipos de motivación, ¿cuales o cual crees que hace falta en la empresa?

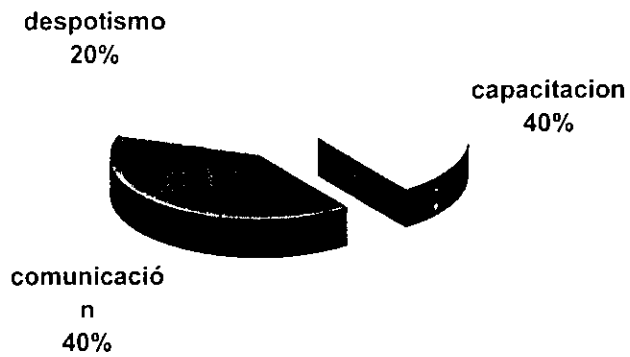
Económicos, De seguridad, Reconocimiento, Competencia, Participación,



Desarrollo, Promociones, Otros, especifica.

La mayoría de los empleados desea se den motivaciones a base reconocimiento tanto personal como laboralmente, seguido de los económicos ya que por comentarios en algunos casos de diferentes puestos algunos sueldos no son competitivos con relación al mercado. También desearía se hicieran con participación y desarrollo, con promociones para impulso de dar ánimos a la gente.

10 - ¿Qué sugerirías para la mejora de la empresa?



Como podemos observar las sugerencias, para que el empleado se sienta con mas ánimos para laborar y sentirse mas a gusto de pertenecer a la empresa es teniendo una capacitación constante.

CONCLUSIONES.

Durante el desarrollo de este trabajo, fueron reconocidos varios aspectos que intervienen durante el proceso de contratación de personal, también se identificaron varias causas y circunstancias que son importantes, causantes de numerosas bajas dentro del personal dentro de una organización.

Es indudable que el departamento de recursos humanos dentro de una organización juega un papel muy importante y decisivo dentro del aspecto humano, por que de el depende la atracción y contratación de empleados honestos, profesionales y calificados para cada uno de los puestos en los diferentes departamentos.

Para que una organización cuente con el personal calificado existen procedimientos propios de Recursos Humanos como son el reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento ayuda en primer lugar a atraer a la organización a un variado numero de personas con diferentes cualidades, actitudes y aptitudes para el mejor desempeño de puesto a cubrir, de los aspirantes, mejor preparados, se tomara una decisión.

Podemos decir con certeza que con un adecuado procedimiento en el desarrollo del reclutamiento y una buena selección de personal, el nivel de rotación disminuirá, ya que el personal que ingrese a la organización estará consciente de cuales serán sus actividades y responsabilidades acordes con su puesto.

Es importante mencionar que para ello se necesita, una persona capaz, inteligente y calificada con conocimiento previo de la vacante a cubrir, que además tendrá la

tarea de ser el representante e informante primario para el personal de nuevo ingreso que hará la inducción.

Además de tener un buen reclutamiento y selección, no podemos dejar de citar aspectos tan importantes como la motivación no solo material si no afectiva así el trabajador, el aspecto de premiación con los incentivos y compensación, con las promociones o permisos con goce de sueldo en conclusión el apoyo al trabajador.

Ya que por medio de las encuestas realizadas, el empleado tiende mas a solicitar por parte de la organización ese tipo de aspectos, además de una buena capacitación o cursos.

A los gerentes encargados a veces de las trasferencias, promociones, finiquitos o liquidaciones que se dan dentro de la organización debemos sugerir que antes de decidir algún movimiento, debe apreciar las diferentes formas de realizar estos, sin necesidad de aumentar él índice de nivel de rotación de personal.

Podemos mencionar que dentro de las sugerencias o peticiones de los empleados que harian que el nivel de rotación disminuyera serian:

- *Mejora de sueldos.*
- *Motivación hacia el personal (material y moral).*
- *Participación*
- *Comunicación*
- *Capacitación*
- *Promociones.*

Por lo anterior podemos decir que, un adecuado reclutamiento y selección es la clave para disminuir el nivel de rotación de personal. Además de que en este proceso intervienen numerosas causas ligadas con la rotación de personal. Y también numerosas soluciones que podrían ayudar a la disminución.

ANEXOS.

ENTREVISTA DE SALIDA. (PRUEBA)

EDAD: 19 SEXO: Masculino DEPTO: Archivo Fis. AREA: FINANZAS

MARCA CON UNA 'X' DONDE SEA NECESARIO, SE LO MAS HONESTO EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS.

1.- ¿Cuál fue para ti el punto más relevante que te impulso a solicitar empleo e n esta empresa?

- a) Importancia de la empresa.
- b) Desarrollo económico.
- c) Desarrollo profesional
- d) Otro, especifica.

2.- ¿Cuál de estos motivos, te empujaría a presentar tu renuncia.?

- a) Busca de una mejor oportunidad de empleo.
- b) Larga distancia al centro de trabajo.
- c) Condiciones de trabajo.
- d) Asignación de turnos.
- e) Problemas personales.
- f) Otros, especifica.

3.- ¿Cómo calificarías tu primera entrevista de solicitud de empleo?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

4.- ¿Cuándo ingresaste a la empresa se te dio una explicación sobre la descripción de tu puesto y las prestaciones que té ofrecía la empresa?

SI

5.- ¿Cómo calificarías el tipo de inducción que se te dio al ingresar a la empresa?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

6.- Para tu ingreso a la compañía te fueron aplicados algún tipo de examen de conocimientos o pruebas psicometricas? Menciona cuales?

No NINGUNO

7.- ¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento que se lleva a cabo en la empresa para reclutar y seleccionar al personal?

BUENO PERO DEBERIAN DE DAR OPORTUNIDAD A LA GENTE QUE ESTA DENTRO DE LA EMPRESA.

8.- ¿Cómo te enteraste del empleo?

POR UN CONOCIDO

9.- De estos tipos de motivación, cuales o cual crees que hace falta en la empresa.

- a) Económicos.
- b) De seguridad.
- c) Reconocimiento.
- d) Competencia.
- e) Participación.
- f) Desarrollo.
- g) Promociones.
- h) Otros, especifica.

10.- ¿Que sugerirías para la mejora de la empresa?

¿QUE HUBIERA UN POCO MÁS DE COMUNICACIÓN?
¿QUE HUBIERA MEJORES SALARIOS?
¿QUE DEN OPORTUNIDAD DE SUPERACIÓN?

Mil gracias por tu apoyo.

NOTA: ESTA INFORMACION ES SOLO UNA PRUEBA.

ENTREVISTA DE SALIDA. (PRUEBA)

EDAD: 26 SEXO: Femenino. DEPTO: AREA: C, F, T, S, D

MARCA CON UNA "X" DONDE SEA NECESARIO, SE LO MAS HONESTO EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS.

1.- ¿Cuál fue para ti el punto más relevante que te impulso a solicitar empleo en esta empresa?

- a) Importancia de la empresa.
- b) Desarrollo económico.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Otro, especifica. desarrollo profesional

2.- ¿Cuál de estos motivos, te empujaría a presentar tu renuncia.?

- a) Busca de una mejor oportunidad de empleo.
- b) Larga distancia al centro de trabajo.
- c) Condiciones de trabajo.
- d) Asignación de turnos.
- e) Problemas personales.
- f) Otros, especifica.

3.- ¿Cómo calificarías tu primera entrevista de solicitud de empleo?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

4.- ¿Cuándo ingresaste a la empresa se te dio una explicación sobre la descripción de tu puesto y las prestaciones que té ofrecía la empresa?

Si

5.- ¿Cómo calificarías el tipo de inducción que se te dio al ingresar a la empresa?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

6.- Para tu ingreso a la compañía te fueron aplicados algún tipo de examen de conocimientos o pruebas psicosometricas? Menciona cuales?

Si

7.- ¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento que se lleva a cabo en la empresa para reclutar y seleccionar al personal?

LO DESCONZCO

8.- ¿Cómo te enteraste del empleo?

Por recomendación de un amigo

9.- De estos tipos de motivación, cuales o cual crees que hace falta en la empresa.

- a) Económicos.
- b) De seguridad.
- c) Reconocimiento.
- d) Competencia.
- e) Participación.
- f) Desarrollo.
- g) Promociones.
- h) Otros, especifica.

10.- ¿Que sugerirías para la mejora de la empresa?

Más capacitación a los empleados

Mil gracias por tu apoyo.

NOTA: ESTA INFORMACION ES SOLO UNA PRUEBA.

ENTREVISTA DE SALIDA. (PRUEBA)

EDAD: 33

SEXO: M

DEPTO:

AREA: $\sqrt{}$ FINANCIERO

MARCA CON UNA "X" DONDE SEA NECESARIO, SE LO MAS HONESTO EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS.

1.- ¿Cuál fue para ti el punto más relevante que te impulso a solicitar empleo en esta empresa?

- a) Importancia de la empresa.
- b) Desarrollo económico.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Otro, especifica.

2.- ¿Cuál de estos motivos, te empujaría a presentar tu renuncia?

- a) Busca de una mejor oportunidad de empleo.
- b) Larga distancia al centro de trabajo.
- c) Condiciones de trabajo.
- d) Asignación de turnos.
- e) Problemas personales.
- f) Otros, especifica.

3.- ¿Cómo calificarías tu primera entrevista de solicitud de empleo?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

4.- ¿Cuándo ingresaste a la empresa se te dio una explicación sobre la descripción de tu puesto y las prestaciones que te ofrecía la empresa?

Si

5.- ¿Cómo calificarías el tipo de inducción que se te dio al ingresar a la empresa?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

6.- Para tu ingreso a la compañía te fueron aplicados algún tipo de examen de conocimientos o pruebas psicometricas? Menciona cuales?

No

7.- ¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento que se lleva a cabo en la empresa para reclutar y seleccionar al personal?

.....
.....
.....
.....
.....

8.- ¿Cómo te enteraste del empleo?

.....
.....
.....

9.- De estos tipos de motivación, cuales o cual crees que hace falta en la empresa.

- a) Económicos.
- b) De seguridad.
- c) Reconocimiento.
- d) Competencia.
- e) Participación.
- f) Desarrollo.
- g) Promociones.
- h) Otros, especifica.
.....
.....

10.- ¿Que sugerirías para la mejora de la empresa?

.....
.....
.....
.....
.....

Mil gracias por tu apoyo.

NOTA: ESTA INFORMACION ES SOLO UNA PRUEBA.

ENTREVISTA DE SALIDA. (PRUEBA)

EDAD: 34 años SEXO: masculino DEPTO: Crédito y Cobranza AREA: Crédito

MARCA CON UNA "X" DONDE SEA NECESARIO, SE LO MAS HONESTO EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS.

1.- ¿Cuál fue para ti el punto más relevante que te impulso a solicitar empleo e n esta empresa?

- a) Importancia de la empresa.
- b) Desarrollo económico.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Otro, especifica.

2.- ¿Cuál de estos motivos, te empujaría a presentar tu renuncia.?

- a) Busca de una mejor oportunidad de empleo.
- b) Larga distancia al centro de trabajo.
- c) Condiciones de trabajo.
- d) Asignación de turnos.
- e) Problemas personales.
- f) Otros, especifica.

3.- ¿Cómo calificarías tu primera entrevista de solicitud de empleo?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR PESIMA.

4.- ¿Cuándo ingresaste a la empresa se te dio una explicación sobre la descripción de tu puesto y las prestaciones que té ofrecía la empresa?

NO

5.- ¿Cómo calificarías el tipo de inducción que se te dio al ingresar a la empresa?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR PESIMA.

6.- Para tu ingreso a la compañía te fueron aplicados algún tipo de examen de conocimientos o pruebas psicometricas? Menciona cuales?

NO

7.- ¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento que se lleva a cabo en la empresa para reclutar y seleccionar al personal?

Es malísimo

8.- ¿Cómo te enteraste del empleo?

Por un amigo

9.- De estos tipos de motivación, cuales o cual crees que hace falta en la empresa.

- a) Económicos.
- b) De seguridad.
- c) Reconocimiento.
- d) Competencia.
- e) Participación.
- f) Desarrollo.
- g) Promociones.
- h) Otros, especifica.

10.- ¿Que sugerirías para la mejora de la empresa?

Para tener éxito en la empresa es una buena motivación y tener buenas relaciones entre los departamentos. Esto es difícil pero es imposible, los trabajadores deben de ser como una familia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Mil gracias por tu apoyo.

NOTA: ESTA INFORMACION ES SOLO UNA PRUEBA.

ENTREVISTA DE SALIDA. (PRUEBA)

EDAD: 35

SEXO: M

DEPTO: CREDITO
Y COBRANCA

AREA: FINANZAS

MARCA CON UNA "X" DONDE SEA NECESARIO, SE LO MAS HONESTO EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS.

1.- ¿Cuál fue para ti el punto más relevante que te impulso a solicitar empleo en esta empresa?

- a) Importancia de la empresa.
- b) Desarrollo económico.
- c) Desarrollo profesional.
- d) Otro, especifica.

2.- ¿Cuál de estos motivos, te empujaría a presentar tu renuncia.?

- a) Busca de una mejor oportunidad de empleo.
- b) Larga distancia al centro de trabajo.
- c) Condiciones de trabajo.
- d) Asignación de turnos.
- e) Problemas personales.
- f) Otros, especifica.

3.- ¿Cómo calificarías tu primera entrevista de solicitud de empleo?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

4.- ¿Cuándo ingresaste a la empresa se te dio una explicación sobre la descripción de tu puesto y las prestaciones que te ofrecía la empresa?

Si.
.....
.....
.....
.....

5.- ¿Cómo calificarías el tipo de inducción que se te dio al ingresar a la empresa?

EXCELENTE. BUENA. REGULAR. PESIMA.

6.- Para tu ingreso a la compañía te fueron aplicados algún tipo de examen de conocimientos o pruebas psicosométricas? Menciona cuales?

No.
.....
.....
.....
.....

7.- ¿Cuál es tu opinión acerca del procedimiento que se lleva a cabo en la empresa para reclutar y seleccionar al personal?

- Se lleva muy mal, por su forma en procedimiento

8.- ¿Cómo te enteraste del empleo?

por medio de un amigo

9.- De estos tipos de motivación, cuales o cual crees que hace falta en la empresa.

- a) Económicos.
- b) De seguridad.
- c) Reconocimiento.
- d) Competencia.
- e) Participación.
- f) Desarrollo.
- g) Promociones.
- h) Otros, especifica.

10.- ¿Que sugerirías para la mejora de la empresa?

más capacitación

Mil gracias por tu apoyo.

NOTA: ESTA INFORMACION ES SOLO UNA PRUEBA.

BIBLIOGRAFIA:

1. ARIAS GALICIA FERNANDO Administración de recursos humanos. Editorial trillas. México 1993
2. ALDAG J RAMON. Diseño de tareas y motivación del personal. Editorial trillas. México 1992.
3. BAENA GUILLERMINA DRA MONTERO SERGIO Tesis en 30 días Editores Mexicanos Unidos, S.A. 16ª. Reimpresión, Agosto 1999.
4. CORTES NEGRETE MARIBEL. Implementación de un sistema de control interno en el proceso de selección de una empresa. Tesis-U.N.A.M 1993.
5. CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de recursos humanos. 2ª. Edición. Editorial Mac Graw Hill. México D.F. 1991.
6. DOWLING WILLIAM F. Mando y motivación de personal. Editorial Hispano Europea. 3era. Edición 1984.
7. GUTH AGUIRRE ALFREDO. Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. Editorial Trillas, México 1994.
8. KENNET J. ALBERT. Manual del administrador de empresas. Vol. II Editorial Mac Graw Hill 1992.
9. MASLOW ABRAHAM. Motivación y personalidad. Edición Díaz de Santos 1989.
10. MC GREGOR DOUGLAS. Mando y motivación. Editorial diana 2ª edición 1992.
11. RAMOS MARTÍNEZ GUADALUPE. Importancia de los factores motivacionales para el desarrollo operativo en la gestión de la empresa. Tesis – U N.A.M 1993
12. REYES PONCE AGUSTÍN. Administración de empresas. Tomo 1. Editorial Limusa, México 1991.
13. RODRIGUEZ ESTRADA MAURO. Motivación al trabajo. Manual de psicología. Editorial Diana. México 1993.

- 14 STONER A I JAMES-W CHARLES Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana México D F 1991
- 15 TORRES JIMENEZ CARLOS MANUEL. La motivación como desarrollo de una actitud positiva para la obtención de resultados óptimos en el trabajador Tesis – U.N.A.M. 1996.
- 16 VILLEGAS DE GANTE ABRAHAM Los quesos mexicanos. Editorial CIESTAAM. Universidad Autónoma Chapingo. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y de la Agricultura Mundial. México, Mayo 1993.