



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO  
DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL”**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**MARÍA SOLEDAD RAMIREZ FLORES**

ASESOR Y COASESOR:

**DRA. VIRGINIA HERNANDEZ SILVA**

**DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON**

MORELIA, MICHOACÁN.  
ABRIL 2008



## CONTENIDO

	Paginas:
INTRODUCCION	4
OBJETIVO	5
I. MARCO TEÓRICO	
I.1. Origen de la Administración	6
I.2. Historia de la Administración de los Recursos Humanos	9
I.3. Definición de la Administración de Recursos Humanos	12
I.4. Concepto de Recursos Humanos	14
I.5. Actividades del Departamento de Recursos Humanos	16
I.5.1. Planeación de Recursos Humanos	18
I.5.2. Técnicas de Detección de Tendencias	19
I.6. Integración de Personal	20
I.6.1. Prevención y Auditoria de Recursos Humanos	22
I.6.2. Diagrama de Flujo	24
I.7. Reclutamiento	25
I.8. Selección	39
I.9. Inducción	55
I.10. Capacitación	64
I.11. Contratación	72
I.12. Desarrollo de Personal	79
II. CASO PRÁCTICO	
II.1. Descripción de la Empresa	85
II.2. Administración de Recursos Humanos	96
II.3. Proceso de Integración de Personal en la Empresa	
II.2.1. Diagrama de Flujo	98
II.4. Reclutamiento	100
II.5. Selección	102
II.6. Introducción	105
II.7. Capacitación	106
II.8. Contratación Temporal	107
II.9. Contratación	108
II.10. Desarrollo de Personal	109
II.11. Observaciones	110
III. PROPUESTA DE MEJORA	111
III.1. Ventajas que Genera la Propuesta de Mejora	119
GLOSARIO	110
BIBLIOGRAFÍA	122

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES**

Por todo el apoyo que me han brindado, por haber confiado en mí, pero sobre todo les doy las gracias por el gran esfuerzo que hicieron para ayudarme a hacer realidad mis sueños.

### **A MIS HERMANOS**

Por que siempre estuvieron ahí para apoyarme y darme un buen consejo en los momentos difíciles.

### **A MI FAMILIA.**

A mi Abuelita, Tíos, Primos, Sobrinos y personas cercanas que aunque no son mi familia de sangre han pasado a ser parte de ella por el cariño que les tengo, simplemente Gracias por estar conmigo y por estar ahí siempre.

### **A COMPAÑEROS Y AMIGOS DE LA FACULTAD**

Gracias por todos los momentos juntos que hicieron menos pesado estos cuatro años y medio y por creer en mí.

### **A ROSITA, BLANCA Y CHELITO**

Por estar ahí para apoyarme siempre, por que sin ellas este trabajo no sería lo mismo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo esta orientado a promover el buen funcionamiento de las personas que laboran para una empresa, y específicamente para el área de administración de personal o de recursos humanos.

La finalidad de este trabajo es ofrecer definiciones claras de los conceptos básicos del área de recursos humanos, específicamente del proceso de integración de personal, describir sus herramientas, dar a conocer sus principios fundamentales de funcionamiento y, sobre todo, proporcionar un manual fácil de digerir para conocer como es que se debe hacer de manera adecuada un proceso de integración de personal.

El estudio de la administración de recursos humanos, si bien es un recurso al servicio de la empresa para generar utilidad, de hecho estamos tratando con personas, seres únicos que responden de diferentes maneras, a diferentes estímulos y situaciones, que además, no tienen como único fin ser recursos de la empresa sino también y principalmente se personas con vida plena fuera del ámbito laboral.

Este trabajo esta orientado para que pueda servir como base en la toma de decisiones relacionadas al proceso de integración de personal dentro de cualquier empresa.

El modelo de integración de personal que propongo en este trabajo, considera que los resultados positivos deben ir acompañados de un cierto grado de satisfacción, para que el personal se sienta pleno y motivado para seguir perteneciendo a la empresa.

## OBJETIVO

- Proponer un sistema de mejora en el proceso de inducción, para la Empresa "La Desconocida S.A. de C.V." Tomando en cuenta la teoría, y lo que la empresa esta hace en la práctica.

Este trabajo se enfoca principalmente, en ver lo que durante años se ha dicho en múltiples libros, sobre cuales son los procedimientos más adecuados que existen para el reclutamiento y la selección de personal. Y a su vez ver lo que se ha tomado de la teoría, y que es lo que realmente se ha llevado a la práctica, esto con la finalidad de hacer una propuesta de mejora para dicho proceso, que se apegue más a las necesidades del departamento de Recursos Humanos, pero que no deje de lado lo que durante años se a demostrado que funciona, que es la parte teórica de este proceso.

## **I. MARCO TEORICO**

### **I.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN**

El término administración tiene su origen en dos palabras latinas, *ad* que significa dirección, tendencia y *minister* que corresponde a subordinación. Para muchos autores la gestión administrativa es sinónimo de administración y esta consiste en interpretar los objetivos que persigue la organización y alcanzarlos de una manera eficaz de acuerdo a su situación, a través de aterrizar dichos objetivos en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de los hechos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización.

Fue a partir del siglo XX cuando se desarrolló la teoría general de la Administración con la aparición del enfoque clásico de la administración, iniciando con la administración científica de Frederick W. Taylor que centró sus estudios en las actividades realizadas por los trabajadores. Esta escuela intentó aplicar los métodos científicos para solucionar los problemas de la administración con el objetivo de lograr una elevada eficiencia industrial. Los principales colaboradores de esta doctrina fueron Henry Gant, los Gilbreth, Harrington Emerson, Horace Hataway y Sanford Thomson (Kart, 1993, p.62).

Como consecuencia de la oposición que tuvo la administración científica al considerar que trataba al trabajador como una máquina, apareció la Teoría clásica de la administración con Henry Fayol, quien para muchos es considerado el padre de la Teoría Administrativa. Fayol definió la administración en función de cinco elementos: planeación, organización, dirección, ejecución y control. Otro destacado colaborador de esta Escuela fue Wilfredo Pareto (Hernández, 1997, pp. 87-98).

El enfoque humanístico de la administración surgió con la escuela de las relaciones humanas. El inicio se dio con los trabajos de Mary Parker Foller a los que hizo hincapié en los aspectos psicológicos y sociológicos de la administración. Dentro de esta escuela resaltan los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo que representan en la teoría administrativa un avance importante en los análisis de las relaciones humanas. Posteriores a Elton Mayo surgieron otras escuelas como la de la Corriente de la motivación, también conocida como escuela conductista con Kart Lewin como principal representante (Hernández, 1997, pp. 108-121).

Con el modelo burocrático de Max Weber apareció el enfoque estructuralista de la administración, que se refiere a ciertas características del diseño organizacional. Weber concibió la burocracia como la forma más eficiente posible de utilizar, para las organizaciones complejas, en donde sobresale el aspecto de la autoridad con base en un puesto. Otros autores importantes de esta escuela fueron: Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, y Ralph Dahrendorf (Kast, 1993, p. 70-72).

La concepción de las organizaciones como un sistema, originó el enfoque sistémico de la administración, en el cual la teoría general de sistemas fue el pilar de los análisis realizados para diseñar los modelos organizacionales con los siguientes elementos: unidad de entrada, unidad de proceso, unidad de salida y unidad de retroalimentación, es decir, que considera a las organizaciones como sistemas sociales, dentro de sistemas sociales mayores, en situaciones dinámicas y que se interrelacionan y afectan recíprocamente. Ludwing von Bertanffy y Kenneth Boulding desarrollo en sus inicios esta teoría (Chiavenato, 1998, pp. 723-755).

Después de haber dado un breve repaso a la historia de la administración, podemos decir que la Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. A través del tiempo las definiciones de Administración se han ido modificando, así como también con el paso de los años los empresarios o dueños de organizaciones se han dado cuenta que la administración siempre a existido en todo ente económico o social, y por tanto es un recurso indispensable en la organización actual, podríamos afirmar que la administración es la actividad más importante para que la organización perdure y crezca.

Sabemos que todo ente, ya sea económico o social requiere de administración para poder alcanzar sus objetivos. Ahora nos enfocaremos en un punto importante para toda empresa, la Administración de Personal o también llamada de Recursos Humanos, ya que si esta parte esencial de la empresa no se maneja de manera adecuada, no se podrán alcanzar los objetivos y las metas deseadas.



## **I.2. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los primeros desarrollos relacionados directamente con la Administración de personal se presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. Del crecimiento de pueblos y ciudades provenía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos contra la relación a sus respectivos oficios, época en que albañiles, carpinteros, curtidores, y otros artesanos se organizaban y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo.

El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual, las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo, sufriendo una alteración significativa. En el nuevo sistema fabril se detectaba el poder, una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza el dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensanchó la brecha entre trabajadores y propietarios.

Antes del siglo pasado los trabajadores contaban con una muy pequeña protección legal. No existían leyes que garantizaran sus derechos de negociación particular o colectiva.

En 1842 los intentos de los empleados para organizarse y para negociar colectivamente para los patrones fueron considerados bajo las leyes comunes existentes, un acto criminal de conspiración.

Los cambios tecnológicos drásticos, el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés y la intervención del gobierno en los asuntos de los trabajadores dieron origen a los departamentos de personal. No hay una fecha exacta de la aparición del primer departamento de personal, pero ya en la década de 1920 cada vez más organizaciones tomaban nota y se ocupaban de los conflictos entre empleados y directores. Los primeros directores de personal se denominaban secretarios de bienestar, cuyo trabajo consistía en tener un puente sobre la brecha entre administración y trabajadores; en otras palabras, debían hablar a los trabajadores en su propio idioma y luego recomendar a la dirección lo que debía hacerse para obtener de ellos los mejores resultados.

Los primeros tiempos del departamento de personal todavía oscurecen la importancia de la función de la Administración de Recursos Humanos para la dirección. Hasta la década de 1960 la función de personal se consideraba dedicada sólo a los obreros. Era tenida como una unidad de archivo que repartía botones de 25 años de antigüedad.

El respetado estudioso y asesor de la administración Peter Drucker hizo una declaración sobre la administración de personal que manifestaba su concentración en los obreros. Drucker afirmó que el trabajo de personal era "en parte labor de archivista, en parte de ama de casa, en parte de trabajador social y en parte de bombero que sofocaba los problemas sindicales".

La extensión gradual de los privilegios del voto y la educación libre de todos los ciudadanos ayudaron a todos los trabajadores a adquirir más poder político. Por medio de su habilidad para buscar apoyo público para su causa. Las leyes estatales que reglamentaban las horas de trabajo para las mujeres y los menores se encontraron entre las primeras formas de legislación laboral que fueron aprobadas, conforme pasó el tiempo la legislación protectora se extendieron a cubrir las horas de trabajo para el personal masculino, las condiciones de trabajo que afectan la salud y la seguridad de los empleados y los pagos de compensación por daños sufridos en virtud de accidentes industriales.

Durante el primer tercio del siglo XX, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esta época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial. El movimiento sindicalista y el del bienestar, que iban tomando impulso hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la administración de personal. En un principio, las funciones de la administración de personal, que por lo general estaban limitadas liberalmente a contratar, despedir y tomar tiempo, eran manejados por cada supervisor como parte de su trabajo como jefe. A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaban la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar el tiempo y la elaboración de la nomina de pago solía ser asignada a un empleado que en realidad era uno de los primeros "especialistas de personal". Estas funciones de oficina iniciales eran ampliadas en algunos casos para incluir las responsabilidades de contratación y, finalmente para incluir, otras fueron asignadas al departamento de personal.

A medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se expanden en el ámbito de los programas de personal. Los programas comenzaron a evolucionar desde solo llevar meramente registros o funciones, de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la administración de personal. Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales, y relaciones laborales.

Ahora es que conocemos como surgió, lo que en la actualidad llamamos Administración de Recursos Humanos o de Personal, pero por que no nos adentramos más a este concepto, conociendo como que es que lo definen algunos autores.

### **I.3. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Tradicionalmente, y hasta finales del año 1960, se concebía la gestión de personal como “el conjunto de políticas de la empresa destinadas a atraer, retener y utilizar eficientemente a los empleados adecuados”. Esta definición pone énfasis en los procesos de entrada del personal en la empresa, denotando el entorno laboral del momento, donde el personal con buena educación en general y preparación técnica específica era escaso en la mayoría de los sectores. La preocupación principal era, pues, encontrar y atraer a estas personas preparadas, y retenerlas en la empresa para poder utilizar las capacidades que aportaban. Esta definición refleja parte de lo que constituye la Gestión o Administración de Personal.

Según Beer et al. (1984), "la gestión de recursos humanos incorpora todas las decisiones y acciones empresariales que afectan a la relación entre la organización y sus empleados (sus recursos humanos)".

En las mismas líneas, pero quizás con más detalle, encontramos la definición clásica de Fowler (1975):

"La gestión de personal es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y, por tanto, se preocupa por las relaciones entre persona y trabajo, persona y persona (individual y colectivamente), y entre empleado y empresario (así como las instituciones que los representan).

Como cualquier otra área de la gestión de empresas, el objeto de la gestión de personal ha de ser la promoción de la eficiencia de la organización, pero con la premisa que esta eficiencia está directamente relacionada con el bienestar físico y psicológico de los empleados".

Fortalecer a la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones es el reto al que actualmente se enfrenta toda empresa, esto solo puede lograrse a través de capacitación, organización y sobre todo motivación, tratando siempre de innovar para lograr un mayor crecimiento tanto en conocimiento como en productividad del personal.

La capacitación, organización y motivación, son actividades que como ya vimos le corresponden a la administración de recursos humanos, pero para hacer más eficiente el proceso de administrar las realiza a través de un departamento especial de Recursos Humanos. Pero empezaremos por definir que son los recursos humanos para entender mejor el punto que realmente nos interesa que es el departamento de recursos humanos.

#### **I.4. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS**

El término Recurso Humano se ha ido aceptando de forma general durante la última década por que expresa la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso, y a veces, irremplazable. (GOMEZ-MEJIA, BALKIN, CARDY, 2001, p. 2)

Actualmente en nuestro país el termino recurso humanos, es algo que apenas se le esta dando la importancia que realmente tiene, ya que mucha de nuestra industria se enfocaba más en producir en masas y satisfacer necesidades de los clientes que en satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

Uno de los tantos significados que se le da al termino Recursos Humanos es: "trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización." Pero es aun más frecuente relaciona esta función con la tarea de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

También se puede concluir que el término "Recursos Humanos" engloba al conjunto de las personas que trabajan en una empresa y aportan tanto trabajo físico como mental, este recurso en considerado como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas, más importante incluso que el capital y la tecnología.

Por otra parte tenemos un concepto que nos dice que los Recursos Humanos: es el conjunto de experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, etc. de las personas que integran una organización.

Así pues podemos concluir que, el Recurso Humano en si es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas; si los trabajadores no las manejan de la manera adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de conocimiento y capacitación. Por ello podemos afirmar categóricamente, que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana.

De tal forma que es de igual de importante contar con un departamento de Recursos humanos, que pueda dotar a la organización de dicho personal capacitado o con las habilidades suficientes para poderlo capacitar en un área específica, o para desarrollar alguna actividad.

Toda organización debe contar con un objetivo en general, así como también cada departamento de la organización debe contar con objetivos individuales que a su vez unidos puedan lograr el objetivo general. Pero hablando de los Recursos Humanos en sí, estos tienen un objetivo muy particular que es: alinear las políticas de estos con la estrategia de la organización, lo cual generara una estrategia común entre la organización y el personal que labora en ella. La labor integral del Departamento en todas sus áreas, comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de recursos humanos, considerándose en la organización a las personas como elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la organización.

El departamento de recursos humanos no solo se ocupan de seleccionar que persona se queda a desempeñar una labor en la organización si no que también otra de sus múltiples funciones, es encargarse de las compensaciones, beneficios, formación y desarrollo de dichas personas dentro de la organización así como también tiene la obligación de brindarle seguridad al personal que labora dentro de ella.

El departamento para lograr su labor tendrá que enfocarse en realizar adecuadamente sus actividades, dicha actividades antes mencionadas están relacionadas con la mejora del capital humano, y la labor de hacer que este capital rinda y sea de mejor calidad día con día.

## **I.5. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El papel del departamento o responsable de recursos humano en la gestión de las personas consiste en realizar una tarea especializada y, por tanto, corresponde a aquellos responsables de la organización que se dedican única y exclusivamente a este ámbito funcional.

Aunque tanto el rol como las responsabilidades de este departamento pueden diferir extremadamente en diferentes empresas, cabe aquí hacer un breve repaso de las principales funciones que pueden desempeñar los responsables del departamento de recursos humanos.

El departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.



Ahora hablemos de las múltiples funciones que debe desempeñar dicho departamento:

- Ayudar y prestar servicio a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las funciones que tiene cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que ocupe dicho puesto.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Planear los recursos humanos necesarios.
- Establecer las técnicas de detección de tendencias
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejorar los conocimientos del personal.

Para comenzar nos enfocaremos en hablar de cómo deben planear los recursos necesarios, actividad a la cual llamaremos "Planeación de Recursos Humanos".

Esta es una actividad que requiere, aparte de tiempo y conocimientos un estudio detallado tanto de los puestos como de la persona que necesita la organización para que ocupe dichos puestos.

### **I.5.1. Planeación de Recursos Humanos**

El administrador moderno, deberá investigar y recopilar información para elaborar el análisis y diseño del plan de recursos humanos, deberá determinar la fijación de políticas y revisar los procedimientos a seguir en ese entorno cambiante.

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad de personal actual para satisfacer y llenar las vacantes que es posible que se presenten.

Werther W.B., Davis K. (2000) establece que la planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización, Mondy R.W., Noe R.M. (2000) es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando se necesita. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de desarrollo de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía empresarial proactiva.

La planeación de Recursos Humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos. Esta actividad esta enfocada ha satisfacer las necesidades de personal de la empresa anticipadamente, esto con la finalidad de prevenir la falta de alguien en algún puesto, que con el tiempo pueda generar perdidas a la empresa.

### **I.5.2. Técnicas de Detección de Tendencias**

Las técnicas para la detección de tendencias es otra de las actividades que debe realizar el departamento de recursos humanos que consiste en diversas prácticas que se orientan a determinar cuales serán las futuras necesidades de personal. Estas técnicas comprenden desde procedimientos informales hasta complicados. Incluso las técnicas de predicción más avanzadas no son del todo confiable; es el mejor de los casos deben considerarse meras aproximaciones. La mayor parte de las compañías sólo llevan a cabo estudios relativamente informales sobre el futuro inmediato. Conforme adquieren experiencia en el proceso de detectar sus necesidades a futuro en el campo de los recursos humanos, recurren a técnicas de creciente complejidad.

Las estimaciones formuladas por expertos en el área de trabajo, se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización. Ya que los gerentes de línea toman la mayor parte de las decisiones de reclutamiento, selección y contratación. Los planificadores de recursos humanos deben emplear métodos que les permitan informarse de las necesidades de personal de esos gerentes.

El plan de recursos humanos de la empresa es un elemento fundamental de sistema de información de recursos humanos de la organización. La información del plan de recursos humanos es una guía fundamental para el trabajo que efectúan los reclutadores, los capacitadores, los planificadores del desarrollo y otros especialistas. Al saber cuáles son las necesidades y

metas de la organización en materia de recursos humanos todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con ellas.

Sin embargo, desde el punto de vista del departamento de personal, el plan de recursos humanos es sólo un componente del sistema de información global que mantiene el departamento. Otro elemento importante del sistema de información de recursos humanos es la información referente a los puestos específicos de la organización.

Mencionamos este punto ya que de aquí deriva el proceso de integración de personal de la empresa que es el caso de estudio en trabajo, de aquí depende la forma en la cual vamos a integrar a nuestro personal a las actividades que realiza la empresa, dentro de esta integración esta la base para dar el primer paso para llegar al éxito de la organización ya que el recurso humano como ya antes lo mencionamos es de vital importancia en todo organización ya sea con fines económicos o sociales.

## **I.6. INTEGRACION DE PERSONAL**

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, asenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en función, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse de manera estrecha

con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

También podemos decir que el proceso real de integración de personal se ve afectado por muchos factores situacionales.

Factores externos: el nivel de estudios, las actitudes imperantes en la sociedad, las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan de manera directa a la integración de personal, las condiciones económicas y la oferta y demanda de personal fuera de la empresa.

Factores internos: Entre ellos, las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, la demanda y oferta de empleados dentro de ésta, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos. Algunas organizaciones están sumamente estructuradas; otras no.

Para ciertos puestos es probable que la habilidad para las relaciones humanas sea de vital importancia, habilidad que en cambio puede ser menos decisiva para un investigador que trabaja en forma muy independiente en un laboratorio.

En consecuencia, la eficaz integración de personal supone el reconocimiento de muchos factores situacionales externos e internos.

Para que un programa de recursos humanos sea efectivo, los administradores que lo tengan a su cargo deberán considerar dos importantes factores. El factor principal que es el plan estratégico de la organización, que define necesidades de ésta en cuanto a recursos humanos.

El segundo factor a considerar es el ambiente externo futuro. En una economía de auge, podría estar disponible un financiamiento para expansión, lo que aumentaría la demanda de empleados. El desempleo sería bajo, no obstante, haciendo más difícil y más caro contratar a empleados calificados. Las organizaciones que quieren expandirse al extranjero enfrentan problemas similares.

Después de haber analizado cuidadosamente los puntos que debemos considerar para hacer una adecuada Integración de Personal, debemos enfocarnos a considerar todas aquellas personas que podrían ocupar el puesto que en dicho momento tenemos vacante, para ello es necesario, estudiar dos puntos o dos actividades importantes:

- Previsión de Recursos Humanos
- Auditoria de Recursos Humanos

### **I.6.1.Previsión y Auditoria de Recursos Humanos**

Los elementos centrales de la planeación de recursos humanos son la previsión y auditoria de recursos humanos, estos dos elementos proporcionan a los encargados de recursos humanos, la información que necesitan para planear los otros pasos del proceso de administración de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento y la capacitación.

PREVISIÓN. Trata de determinar que personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las oportunidades futuras. Así pues, los planeadores tratan de prever el número, tipo y calidad de las personas que

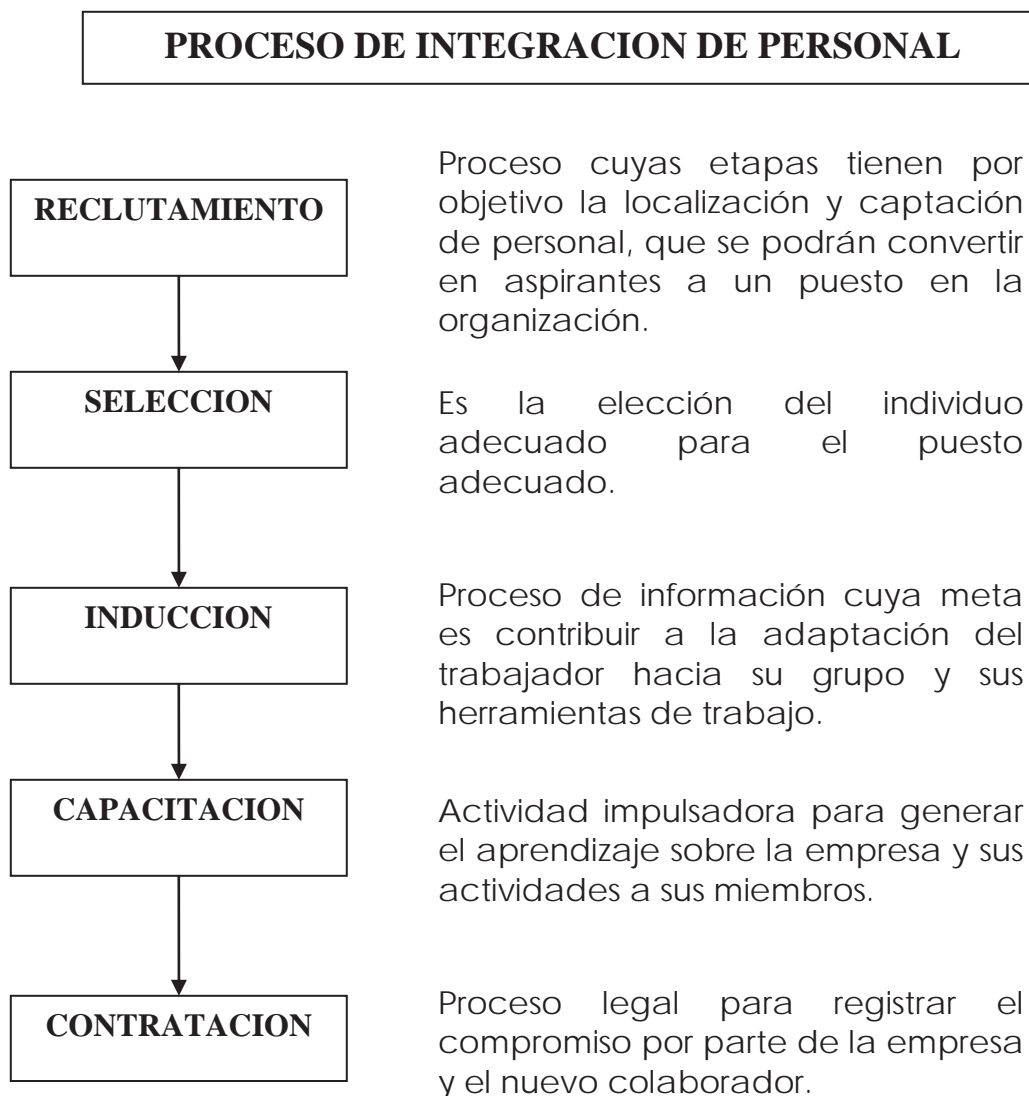
se necesitarán en el futuro, de especificar el rango de responsabilidad que habrá de cumplir y de establecer qué habilidades y conocimientos necesitarán los miembros de la organización.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS. Una vez realizada la previsión, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes o que puedan existir dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella. Promover desde dentro también fomenta la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal.

En la auditoria de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información obtenida dará a los encargados de recursos humanos una idea de la eficacia del personal en cada departamento y de esta forma podrán integrar a la empresa al personal idóneo requerido para cada puesto.

Para poder enfocarnos en el proceso de Integración de personal es necesario que veamos de una manera gráfica como esta estructurado, para darnos una idea más clara de lo que estaremos viendo en los capítulos posteriores.

### I.6.2. Diagrama de Flujo





## **I.7. RECLUTAMIENTO**

Al reclutamiento lo podemos considerar como la primera etapa del proceso de integración, proceso en el cual, después de definir las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, se inicia la búsqueda de candidatos a través de los medios o fuentes internas y externas de suministro de recursos humanos.

Las organizaciones al igual que las personas se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. Las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstos tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

Las personas, como todo ser vivo, tenemos un ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte. Así, algunos miembros de la empresa se retirarán de la misma por razones naturales. Otros más, desafortunadamente, enfermarán o se accidentarán. También se presenta el caso de otras personas cuya inquietud, especialmente en caso de los profesionistas, les hará tratar de independizarse, abriendo su propio negocio.

Algunas mujeres contraerán matrimonio y dejarán de pertenecer a la población económicamente activa por un tiempo. Quizá existan algunas otras razones por las cuales algunos miembros de la empresa causarán baja en la misma. De tal forma que siempre existirá la necesidad de atraer e integrar a nuevos elementos. (Fernando Arias Galicia, 1999).

El reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar. El reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento tiene como función realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos deseados.

Antes de poder reclutar empleados, los reclutadores deben tener una clara idea acerca de las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados, el primer paso que se debe dar en el proceso de reclutamiento es el "análisis del trabajo".

Dicho análisis debe existir desde antes de que se elabore el organigrama, ya que una vez distribuido éste se debe integrar en él un enunciado que especifique el contenido de cada puesto y su nivel. También conocido como descripción de trabajo ó descripción de puesto. En cada recuadro del organigrama deberá agregarse una descripción que contenga el título, obligaciones y responsabilidades del puesto.

Una vez concluido el primer paso, se deberá elaborar una especificación de contratación, que no es otra cosa sino definir la preparación, experiencia y características personales que un individuo debe reunir para desempeñar eficazmente el puesto.

Ya que hemos analizado previamente el puesto a ocupar y que se han definido las características que requerimos en el personal, entramos a lo que es el reclutamiento, que consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos que están vacantes.

Para que quede un poco más claro antes de entrar de lleno al proceso de reclutamiento, veremos algunas definiciones de reclutamiento.

### **Concepto de Reclutamiento**

Hay varias definiciones del proceso de reclutamiento, pero algunas especialmente claras que expresan de manera sencilla y completa lo que debe ser el reclutamiento en la administración de recursos humanos, y que a continuación se mencionan.

“Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” El mercado en el que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o la combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios (Gómez Mejía, Balkin y Candy, 1995).

Es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. O, desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tiene puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo. (De Cenzo y Robbins, 2001).

De lo anterior se concluye que el reclutamiento es el proceso cuyas etapas tiene por objeto la localización y captación del personal que se podrá convertir en aspirante a un puesto en la organización.

El reclutamiento es sencillamente indispensable, básico para la integración del personal, por lo que no se concibe sin él; una organización no puede iniciar un proceso de selección sin haber identificado primeramente a los candidatos al puesto. Es una herramienta que brinda la administración, para que a través de su aplicación se posibilite la mejor y adecuada elección de su elemento humano.

El reclutamiento como tal también debe contar con objetivos específicos que a su vez sean regidos por los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

### **Objetivos del Reclutamiento**

Los objetivos deben ir relacionados con el suministro de recursos humanos, que deben ser necesariamente manifestados a través de las políticas de personal correspondientes y por lo tanto, respetados por aquellos que resulten responsables de lograrlos, y serán:

- Generar un número idóneo de candidatos para uno o más puestos en una organización.
- Candidatos que por lo menos cubran los requisitos mínimos indispensables del puesto.
- Identificar a los candidatos ideales tanto dentro como fuera de la organización
- Que las fuentes o medios elegidos sean los correctos.

- Que el grupo de aspirantes se hayan logrado con un mínimo de costos.

Pues de poco servirá que al final del proceso se contara con un gran número de candidatos a ocupar la o las vacantes y no cubrieran el mínimo indispensable de requisitos, por eso se espera, que un buen reclutamiento lleve a tener un número ideal de aspirantes, que además pueda de manera efectiva identificar dentro y fuera de la organización a esos candidatos a través de los medios elegidos correctamente, llegando a concretar su fin eficiente, sin gastos innecesarios.

Su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, al menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o desarrollar las actividades que les permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante. El menor número de candidatos potencialmente adecuados pueden ser, en teoría, por supuesto, cualquier cantidad. Lo principal es que la empresa no desperdicie tiempo y dinero en examinar los documentos de personas cuyas habilidades no cumplen los requerimientos del puesto.

Un candidato ideal va a ser aquel cuya escolaridad, habilidades y estabilidad emocional, así como su vida laboral a la fecha se consideren aceptables y acordes con la filosofía y objetivos de la organización, aunque también un proceso de reclutamiento mal desarrollado, puede conducirnos hacia candidatos cuya historia personal y laboral no sea deseada por la empresa, ya por no tener las competencias requeridas o por no coincidir con los intereses de la organización. (Shaun Tyson y Alfred Cork, 1997).

Pero para hacer que esto sea posible, debemos hacer un estudio detallado y usar los métodos de reclutamiento más eficientes para atraer al personal idóneo.

## **El Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de la línea. El órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con una solicitud de material, en el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Contar con un documento administrativo vigente que contenga las definiciones de los puestos o cargos es necesario, ya que no hay otra manera de que todos los que intervienen en este proceso sepan que requieren y por lo tanto están buscando; obviamente hay vacantes que cubrir, pero saber con exactitud a quién se busca dentro y fuera de la organización a través de los medios internos y externos de reclutamiento, no cabe la menor duda que

se necesita, ya que el éxito o fracaso de esta función dependerá de esto, debemos localizar e ingresar a nuestra organización a individuos valiosos, que cuando trabajen, no sólo tengan incluidas en sus labores actividades importantes para la empresa, sino actividades que los hagan sentirse bien, a gusto, satisfechos.

## **Fuentes de Reclutamiento**

El reclutamiento tiene lugar dentro de un mercado, que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante de la organización. El mercado de trabajo cambia con el tiempo en respuesta a los factores ambientales. Las empresas utilizan fuentes y medios para localizar dentro y fuera de ellas a los aspirantes a ocupar sus vacantes, medios que pueden ser personales e impersonales, directos o indirectos, verbales, escritos y audiovisuales, efectuados por la empresa o una organización externa y en muchas ocasiones provocada por un aspirante que se presenta espontáneamente a solicitar empleo.

Las fuentes a las que acuden los departamentos de recursos humanos para satisfacer sus necesidades de reclutamiento dependen de la disponibilidad de las personas idóneas en el mercado de trabajo, así como de la naturaleza de las plazas que están vacantes. La capacidad de la empresa para reclutar empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de su ubicación como en el atractivo del trabajo que ofrece. Si las personas con las cualidades adecuadas no están disponibles en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizá haya que reclutarlas de organizaciones rivales o lugares lejanos.

Para saber si las personas que necesitamos están en el mercado o incluso dentro de la misma empresa es necesario hacer una evaluación tanto externa como interna.

## **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización.

Muchas empresas, tienen políticas de reclutamiento o promoción dentro de la empresa, salvo en algunas circunstancias muy excepcionales. Esta política ofrece tres ventajas fundamentales. En primer lugar los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por lo tanto, tienen muchas probabilidades de éxito debido a su conocimiento sobre la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde dentro ayuda a fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover en esta forma que contratar a personas ajenas a la organización. Las principales desventajas de esta política son que limita las fuentes de talento disponibles para la organización, y puede alentar el conformismo, pues los empleados pueden suponer que la antigüedad les asegura una promoción.



Las fuentes de abastecimiento interno de recursos humanos:

- **Convocatorias Internas:** cuando las organizaciones pretenden cubrir con personal de la misma empresa las vacantes y necesitan seguir un procedimiento regulado y a demás tienen un acuerdo con el sindicato.
- **Inventario de Recursos Humanos:** Es la información completa del personal, desde sus datos generales, hasta sus intereses, actitudes y actuales posibilidades de promoción o transferencia.
- **Cuadros de Reemplazo:** Esta es una representación gráfica de los resultados de un trabajo que nos lleva a observar las posibilidades de suplencia de los puestos que se encuentran ocupados actualmente, previa valoración.
- **Recomendaciones:** Estas son de familiares o conocidos que un trabajador hace a la organización y que pueden ser valiosas, y si además, el que recomienda es un buen empleado existe de alguna manera el aseguramiento de encontrar otro igualmente bueno.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. Además de algunas otras ventajas que trae consigo.

## Ventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas, a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

## **Desventajas del Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no muestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter": las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde muestran el máximo de su incompetencia.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció desde hace mucho tiempo.

## Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de fuera, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Fuentes y medios externos de reclutamiento de recursos humanos:

- **Anuncios fuera del local que incluyen volantes, anuncios en cartulina y mantas:** Cuando las empresas son micro o pequeñas y no pretenden invertir mucho dinero en este proceso, y el tipo de personal que se busca es de los que pudieran transitar por el lugar, resulta una fuente recomendable. Y en el caso de las grandes empresas cuando se detecta que los oferentes de mano de obra del mercado laboral no tiene la cultura de leer el periódico, revistas o no pertenecen a ninguna agrupación sindical.
- **Periódicos:** Es un medio donde podemos describir el puesto, la retribución, los datos de la empresa, así como dar instrucciones para efectuar la solicitud.
- **Agencia pública o privada de empleo o colocación:** Estas fuentes sirven de enlace entre los oferentes y demandantes del mercado laboral que ocurren como una opción más personalizada y por lo tanto responsable para satisfacer sus necesidades de empleo por un lado y de mano de obra por otro. Cubre desde los más bajos hasta los más altos niveles jerárquicos de las organizaciones pueden ser operadas por el gobierno y el sector privado.

- **Organizaciones Profesionales:** Los colegios de profesionistas son una fuente de reclutamiento, con este personal no se corre el riesgo de contratar a una persona que no compruebe su preparación y si se desea se puede pedir que cuente con la certificación legalizada que a la misma organización compete otorgar.
- **Escuelas y Universidades:** Estas instituciones educativas son una fuente de jóvenes con muchos ánimos de salir adelante y con preparación actualizada, que ofrece oportunidades tanto a estudiantes como a egresados.
- **Solicitudes Espontáneas:** Hay personas a las que una empresa les resulta atractiva y acuden a ella a presentar su solicitud de empleo, es posible que también resulten atractivas para la organización y con el tiempo se llegue a una relación laboral satisfactoria para ambas partes.
- **Internet:** Este es un medio, en donde puede consultar tanto el que demanda como el que oferta mano de obra, puede considerarse un buen gestor para gente con grados intermedios de preparación, aunque habrá revistas electrónicas especializadas en proporcionar información de personal de muy alto nivel de conocimientos.
- **Radio y Televisión:** Son medios muy escuchados y vistos, puede funcionar perfectamente cuando hay urgencia por localizar a buenos aspirantes.
- **Bolsas de Trabajo:** Muchas personas capacitadas prestan mucha atención a este medio, puede ser en una institución educativa, en una oficina de gobierno o en una cámara o asociación de empresas.

### **Ventajas del Reclutamiento Externo:**

- Traer “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de nuevo personal ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece al personal ya existente en la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo:**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopolizan las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

## **I.8. SELECCIÓN**

La selección forma parte del proceso de previsión de personal, una vez que se ha determinado la necesidad de contratación y se ha reclutado a los posibles candidatos a ocupar el puesto, se inicia el proceso de selección.

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opinión y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

La selección es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona que de acuerdo a sus características personales, aptitudes, motivación, experiencia, formación, intereses, etc., constituye al candidato más adecuado para cubrir un puesto de trabajo en una empresa.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea de la selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

La selección constituye una función muy importante dentro del área de Recursos Humanos, ya que de ella depende que se cuente con el personal idóneo en los diferentes puestos de la empresa.

Para entender la función que tiene la selección dentro de la integración de personal, es necesario que tengamos bien definido el concepto "selección".

## **Concepto de Selección.**

Se dice que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Debido a que la selección es restrictiva y constituye el filtro de entrada a la empresa, podemos decir, que implica escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado, por lo tanto se buscará la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia de ésta en el mismo.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos fuéramos iguales y reuniéramos las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero existe una enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas, que hace que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

Puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

Adalberto Chiavenato, en la quinta edición de su libro Administración de Recursos Humanos (2000), señala que podemos analizar a la selección como un proceso de comparación y decisión.



### La Selección Como un Proceso de Comparación.

En este la selección debe verse como un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primer variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Cuando los requisitos del puesto son mayores que las características que posee el candidato, se dice que el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo, y en consecuencia, es rechazado. Cuando los requisitos del puesto y las características del candidato son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente es aceptado. Cuando las características del puesto son menores que las del candidato, se dice que éste tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia, esta súper dotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

### La Selección Como Proceso de Decisión.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el puesto vacante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de Colocación. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
2. Modelo de Selección. Cuando existen varios candidatos. Cada uno se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
3. Modelo de Clasificación. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Si el candidato es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

## **Proceso de Selección**

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Existen algunas variables de los pasos específicos del proceso de selección.

La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión común de primer nivel, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel.

La descripción que a continuación se menciona es relativamente del proceso que comúnmente se usa en la mayoría de los casos.

1. Se establecen los requisitos de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como: nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia.
2. Se pide al candidato llenar una solicitud.
3. se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
4. En caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto.
5. El administrador directamente involucrado, supervisor y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.
6. La información que proporciona el candidato es revisada y verificada.
7. Se aplica, si se requiere, un examen físico.
8. Con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

Tomando como base los puntos antes mencionados y dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, es necesario que tenga un apoyo en un criterio determinado para que sea válido, el cual debe ser fundamentado en las características de la vacante.

El punto de partida al proceso de selección que hemos mencionado con anterioridad es la obtención de información sobre el cargo que a continuación explicaremos con más detalle.

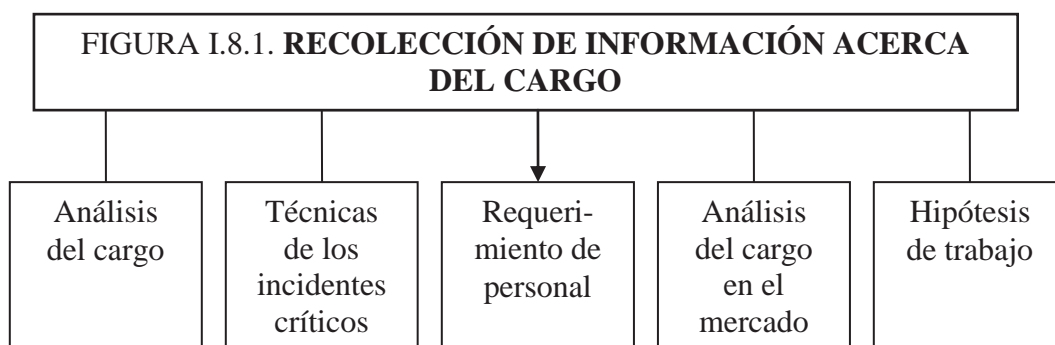
## Recolección de Información Acerca del Cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

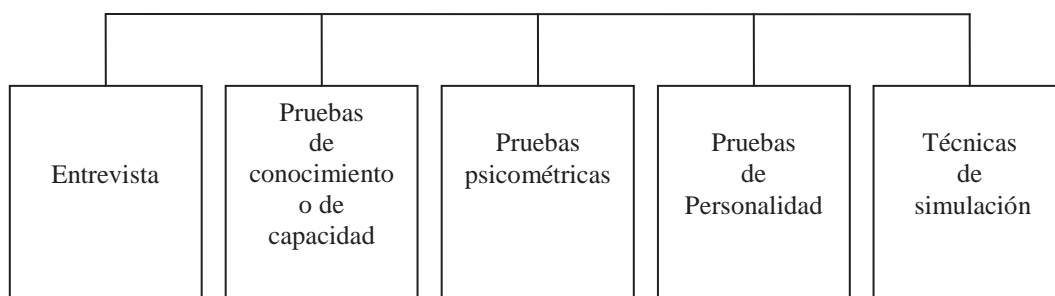
1. Descripción y Análisis del Cargo. Inventario del contenido del cargo, y requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
2. Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos. Esta técnica identifica las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.
3. Requerimiento de Personal. Verificación de los datos considerados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Todo el proceso de selección se basará en estos datos.
4. Análisis del Cargo en el Mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

5. Hipótesis de Trabajo. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido de cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

A partir de esta información el cargo de la selección ésta en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. Después de traducir la información obtenida, debemos elegir las técnicas de selección más adecuadas y más viables.



**ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL ASPIRANTE**

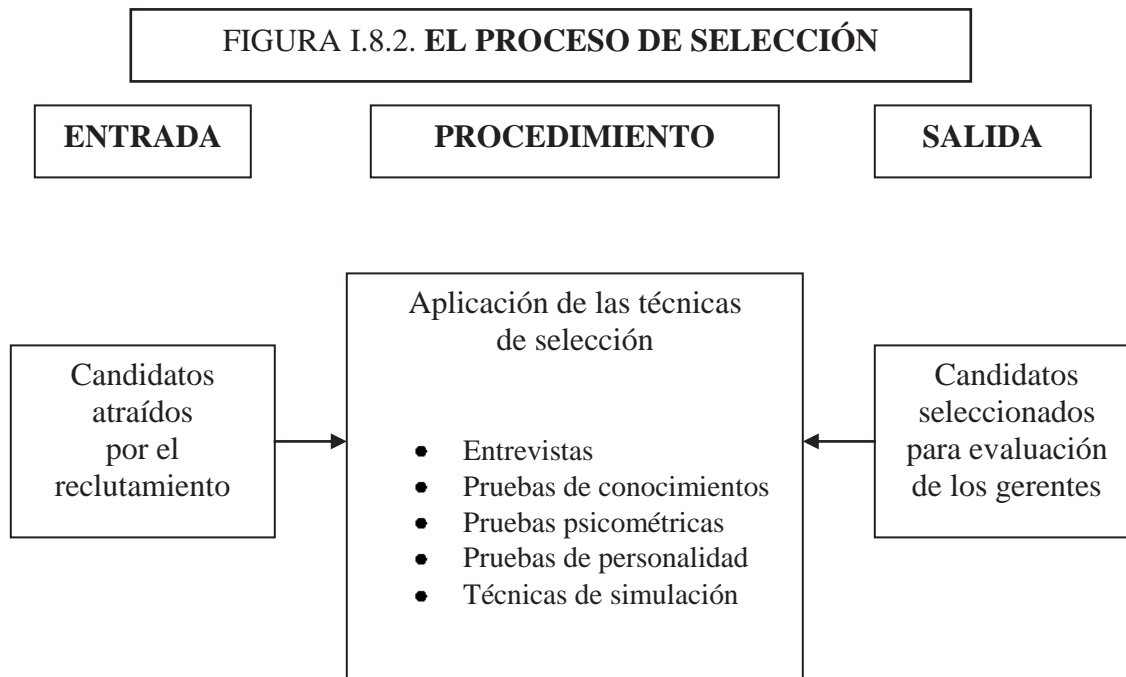


Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos.

## Elección de las Técnicas de Selección.

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada paso. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina preeditor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica.

Actualmente las características cuentan con muchas técnicas disponibles para llevar a cabo el proceso de selección. Cada empresa elegirá las técnicas que mejor se adapten a sus características, a su presupuesto y a su tamaño.



Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos.

- **Entrevista de Selección**

Esta técnica es la más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. A pesar de que esta técnica de selección es subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato. La entrevista debe conducirse con habilidad y tacto para que produzca los resultados que se esperan.

Podemos decir que la entrevista, es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de muchos males como son: ruido, omisión, distorsión y barreras. Para disminuir estos males y hacer el proceso más confiable es necesario un buen entrenamiento de los entrevistadores y una buena conducción de la entrevista.

ENTRENAMIENTO A ENTREVISTADORES. El primer paso que debe darse es la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación.

Para alcanzar el objetivo deseado, el entrevistador debe tener bien claros los siguientes aspectos:

- Dejar a un lado sus prejuicios personales.
- Evitar formular preguntas "capciosas"
- Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés en él.
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar dar opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la empresa y el cargo.
- Evitar tomar nota durante la entrevista.

El entrenamiento de los entrevistadores debe tomarse en serio para que las decisiones sobre los nuevos miembros tengan una base sólida.

CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA: Esté es el segundo paso para transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Dependiendo de la habilidad del entrevistador, puede estructurar o estandarizar la entrevista. Existen varios tipos de entrevista en función del formato de preguntas y respuestas que se requieren.

- a. Entrevista estandarizada por completo: Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, en la que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. Su ventaja radica en que el entrevistador no tiene que preocuparse mucho por los temas que irá a investigar junto con el candidato, ni en su consecuencia, ya que todo ello está preparado de antemano.
- b. Entrevista Estandarizada sólo en cuanto a las preguntas: Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.
- c. Entrevista Dirigida: No especifica la pregunta, sino el tipo de respuesta deseada, se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos.
- d. Entrevista No Dirigida: No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

Después de determinar el tipo de entrevista que se va a llevar a cabo y de tener bien capacitado al entrevistador, ahora debe realizarse la entrevista, pero como todo proceso, está tiene algunas etapas que deberán de llevarse a cabo durante su desarrollo.



## **Etapas de la Entrevista**

1. PREPARACIÓN. La entrevista debe tener un tiempo definido y requiere cierta preparación que permita definir los siguientes aspectos:

Objetivos específicos de la Entrevista.

- Tipo de entrevista
- Obtención de información del candidato
- Obtención de información sobre el puesto y las características exigidas por el mismo.

2. AMBIENTE. Crear un ambiente propicio para la entrevista es muy importante. Dicho ambiente es de dos tipos:

- Físico: el lugar donde se desarrollo la entrevista debe ser confortable y destinarse para ese fin, sin ruidos ni interrupciones.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.

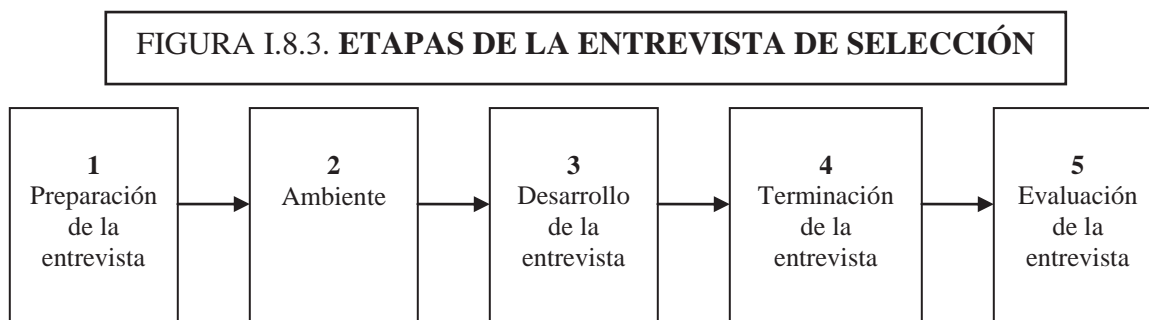
3. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA. En esta etapa el entrevistador envía preguntas al candidato, con la finalidad de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. El entrevistador obtiene la información que requiere y proporciona al candidato la que él requiere.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta:

- Contenido de la Entrevista
- Comportamiento del candidato.

4. TERMINACIÓN DE LA ENTREVISTA. Los participantes de la entrevista deben percatarse y aceptar el cierre de la misma. Debe permitirse al candidato que pregunte, pues se recabará información que el postulante pudiese haber omitido en la presentación. El tipo de información y profundidad de la misma, ofrece al entrevistador un medio adicional de evaluación.

5. EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA. Una vez concluida la entrevista debe utilizarse un formato de resumen de la misma, donde se sintetizarán las características personales del candidato, sus virtudes y debilidades, mismas que se compararán con los requerimientos del puesto. Al final deberán tomarse decisiones con relación al candidato.



Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos.

- **Pruebas de Conocimiento o Capacidad**

Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales, técnicos o capacidades para determinadas tareas exigidas para el cargo. Las pruebas de conocimientos al igual que las entrevistas también pueden clasificarse.

a. De Acuerdo a la Manera de Aplicarlas.

- Orales. Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
- Escritas. Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
- De Realización. Son pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea en un tiempo determinado.

b. De Acuerdo al Área de Conocimientos Abarcados.

- Generales. Miden nociones de cultura y conocimientos generales.
- Específicas. Miden conocimientos técnicos relacionados directamente con el puesto vacante.

c. De Acuerdo a la Forma como se Elaboran.

- Tradicionales de tipo expositivo. Miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan solo una pequeña extensión de conocimiento. Generalmente son pocas preguntas que requieren una amplia explicación.
- Objetivas. Son estructuradas en forma de exámenes objetivos cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Este tipo de pruebas requieren amplia planeación, que permita transformar las preguntas tradicionales en, test de alternativas simples, test con espacios abiertos, test de selección múltiple, y test de ordenamiento. Dichos test permiten medir los conocimientos y facilitan su aplicación y clasificación.

d. Objetivas.

- Son estructuradas en forma de exámenes objetivos cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Este tipo de pruebas requieren de amplia planeación, que permita transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas, tales como, test de alternativas simples, test de selección múltiple y test de ordenamiento. Dichos tests permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y facilitan su aplicación y calificación.

Las pruebas de conocimientos son de gran importancia. Si el número de candidatos es muy grande, se podrían aplicar pruebas escritas por grupo. Cuando el número de candidatos a evaluar es pequeño, es común que el jefe del departamento que solicitó la vacante realice las pruebas de conocimientos en forma personal de manera oral.

- **Pruebas Psicométricas y de Personalidad**

Permiten analizar los diferentes rasgos de la personalidad de los candidatos. Exploran la forma de conducirse e interactuar de un individuo. La personalidad se conforma de temperamento y carácter del individuo.

**El temperamento:** se refiere a los rasgos de conducta con los que la persona nace, que están determinados por el factor biológico y heredado.

**El carácter:** se forma por la interacción en los primeros años de vida, del individuo con las personas que lo rodean y su ambiente, si éste es favorable, el carácter podrá ser positivo y productivo.

Por medio de las pruebas de personalidad se obtiene información sobre algunos de los aspectos que a continuación se mencionan:

- Nivel de responsabilidad
  - Capacidad de adaptación
  - Estabilidad emocional
  - Tolerancia al estrés
  - Competitividad
  - Nivel de entusiasmo
  - Creatividad
  - Confianza en si mismo
  - Relaciones sociales satisfactorias
  - Capacidad de organización
  - Capacidad para tomar decisiones
  - Capacidad para trabajar en equipo
- 
- **Técnicas de Simulación**

Estas técnicas tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Parte de la reconstrucción en un contexto dramático del acontecimiento más cercano a la realidad que pretende estudiar y analizar.

De este modo, al presentar una escena donde protagonista asume un papel y permanece en un tablado circular rodeado de personas que asisten a la presentación y pueden o no participar en la escena.

Las técnicas de simulación son básicamente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría

general de roles, la cual consiste en que cada persona represente los roles que más caracterizan su comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con una o más personas. Actúan como hacen cotidianamente, lo cual permite analizar y predecir su esquema de comportamiento.

## **Evaluación y Control del Proceso de Selección**

Es común considerar a la contratación como el punto final del proceso de selección. Sin embargo debemos considerar que el proceso de selección implica un problema de predicción, el cual trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto se hace necesario contar con un procedimiento que permita evaluar a los candidatos seleccionados para evaluar si las predicciones están siendo correctas, o en su defecto, para introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En el proceso pueden emplearse entrevistas de ajuste, realizadas en un tiempo determinado posterior a la contratación, durante las cuales se recaba por una parte, la opinión del jefe respecto al nuevo empleado y por la otra, la opinión del empleado sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros y su jefe.

Posteriormente se comparan los resultados de la entrevista con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

## I.9. INDUCCIÓN

La selección de la persona más indicada para un determinado puesto es sólo un paso para la formación de un equipo de colaboradores eficaz. Incluso las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección suelen ignorar las necesidades de los nuevos empleados, una vez que son contratados. Es frecuente que los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración de un miembro a la organización.

La integración tiene como objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita con el fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización.

Por lo regular, la inducción transmite tres tipos de información al nuevo empleado:

- Información general sobre la rutina diaria del trabajo.
- Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer sus necesidades.
- Una presentación detallada, quizá apoyada de un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones de personal.

Muchos estudios han demostrado que los empleados sienten ansiedad cuando ingresan a una organización. Les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia; y no saben si se llevarán bien con sus compañeros de trabajo.

Por tales razones, los programas eficaces de inducción y orientación tiende a reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso. Se ofrece información sobre el ambiente y los supervisores, se presenta a los compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

## **Concepto de Inducción**

La inducción es un proceso de información cuya meta es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas del trabajo. Inducir implica una acción orientada, respetando los valores e intereses del individuo que le entregue al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa.

Inducir es también un medio para lograr una mejor capacitación, un mejor desempeño laboral y mayor seguridad. La manera eficaz de lograr que un trabajador efectúe con seguridad su trabajo, es conseguir que la costumbre a actuar así desde el primer momento en que pone sus pies en la empresa.

Es el momento más oportuno para motivarlo ya que esto le permitirá asimilar mejor la instrucción sobre seguridad en el trabajo y de prevención de accidentes, siempre bajo la consideración de su incapacidad relativa al nuevo trabajo.

Es decir, dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Muchas empresas suelen contar con un programa formal de inducción, en el cual se explican las siguientes características de la compañía; historia, productos y servicios,



políticas y prácticas generales, organización, prestaciones, requerimientos de confiabilidad y disposiciones. Es común que estos programas formales sean impartidos por miembros del departamento de personal, la responsabilidad de la inducción de un nuevo empleado recae en su supervisor.

Debido a la enorme importancia de la experiencia inicial en una empresa para la futura conducta del nuevo empleado, es necesario que su primer contacto con la empresa, ocurra por medio de supervisores de la más alta calidad, quien sirva de modelo para un comportamiento futuro.

### **Proceso de Inducción**

Aunque la mayoría de las organizaciones no cuentan con un proceso eficaz de inducción y prácticamente subsisten, la inducción surge de la necesidad de aumentar el compromiso de las personas que laboran para la organización y desde que tienen el primer contacto laboral. Debemos tener en cuenta que el problema radica en la necesidad de óptima integración de individuo con su ambiente laboral, por lo tanto es necesario un sistema de inducción administrado, eficaz y eficientemente.

Es importante resaltar que la inducción es dirigida a un nuevo empleado sin particularizar su puesto o funciones determinadas ya que esto correspondería a una inducción al puesto, por lo tanto la información requerida debe generalizarse, sin ser reducida en calidad, cantidad, ni importancia. En cuanto a la información que debe proporcionar cada empresa es muy variada, dependiendo del sector y actividad que cada una tenga.

## **Importancia del Proceso de Inducción**

Con un análisis del proceso administrativo, tomando en cuenta que a diferencia de ser un constante proceso nos damos cuenta que consecutivamente a un buen proceso de selección deberá existir un eficiente programa de inducción ya que es el primer contacto laboral con la empresa. Que además de representar la imagen real de la misma, tiene que cumplir con las expectativas de integración del individuo con la misma empresa.

Por el lado social un individuo bien adecuado a su trabajo proporcionará más productividad a la empresa al sentirse satisfecho de los resultados que él mismo esta provocando, y todo esto a la organización con la que esta comprometido ya que desde el primer día de su trabajo contó con la información que generó el compromiso.

## **Objetivos**

Cuantas veces se ha visto personas que ingresan a las empresas y pasan la los primeros días averiguando aspectos importantes acerca de su trabajo, de la organización, productos, clientes, volumen de ventas, etc., y en muchas ocasiones pasa el tiempo y ese empleado aún no sabe a quien le reporta su jefe, no conoce si no algunos de los beneficios y derechos, desconoce la misión y visión de la empresa.

Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.

- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayuda a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo. Es importante que el nuevo empleado se identifique con su trabajo y con la empresa, es necesario que se integre al equipo humano que hace la dinámica organizacional, es por ello que el diseñar e implementar un buen programa de inducción genera gran cantidad de beneficios para ambas partes.

Para poder lograr estos objetivos, se puede tener en cuenta el uso de manuales, trípticos, recorridos en la empresa, o cualquier otro apoyo para hacer más fácil, la comprensión de los nuevos empleado.

## **Manual de Inducción**

El coordinador de la inducción deberá dar una platica introductoria de bienvenida dentro de la cual se presentarán los integrantes del grupo q dará a inducción logrando así un ambiente propicio de aprendizaje y si lo cree necesario el coordinador, aplicar una dinámica para la buena integración entre los participantes. En ese momento se les debe entregar a los nuevos empleados el material que servirá de apoyo para comprender la información referente a su nuevo medio de trabajo.

Al ingresar a la empresa el nuevo empleado debe recibir la información requerida por parte del departamento de Recursos Humanos, para orientar,

guiar e inducir al nuevo trabajador y para ello cuenta con una herramienta: el material de inducción generalmente conocido como “Manual de Inducción”, es un documento que ha sido generado por la necesidad de información y ha sido una herramienta que para algunas empresas no ha sido bien usada, ya que simplemente se entrega al personal de nuevo ingreso como requisito sin siquiera esperar una retroalimentación de la información que despierte interés en las personas.

A continuación se enumeran los elementos básicos que debe contener un manual de inducción:

1. **Bienvenida.** Representa el saludo de la empresa al nuevo empleado, deseándole éxito en su gestión.
2. **Breve Historia de la Empresa.** Aquí se pretende informar acerca de los orígenes de la empresa, cuando nació, quien la fundó, cual es su razón social, etc.
3. **Misión y Visión.** Se señala la misión de la empresa, es decir su razón de ser, quien es y quienes quieren ser.
4. **Organización.** Como está estructurada la empresa, sus departamentos y niveles organizacionales, empresas que la conforman, organigrama, etc.
5. **Productos.** Que fabrica, distribuye o comercializa, o servicios que presta.
6. **Instalaciones.** Ubicación física de la oficina principal y/o sucursales y planta, con número de teléfono, fax, correo electrónico, pagina web, etc.
7. **Salarios y beneficios.** Este segmento debe contener información acerca de planes como Adiestramiento, Evaluación del personal y los beneficios económicos y socioeconómicos más importantes como

vacaciones, utilidades, caja de ahorros, forma de pago, tipos de deducciones, etc.

8. **Condiciones de Trabajo.** En esta sección se indica el horario, el uso de la credencial, equipos de seguridad, acceso a las diferentes instalaciones y cualquier otra información considerada de importancia para el nuevo trabajador.
9. **Normas de Comportamiento Interno.** Que normas rigen en relación al uso del teléfono, puntualidad, comidas, limpieza y orden.

Existen muchos formatos de inducción y eso varía según el tipo de empresa u organización, la cantidad de información y el volumen de ingreso del personal, es por ello que encontramos empresas donde en lugar de un manual de inducción se entrega el manual simplemente en un tríptico al momento del empleado ser ingresado a la empresa y el resto de la información se le da verbalmente.

## **Responsables de la Inducción**

Aunque existen empresas que por su costo no pueden contar con un departamento de Recursos Humanos y mucho menos con una estructura eficiente que se encargue de este proceso, es importante contar con una estructura mínima que facilite dicha labor en cada departamento de la empresa.

El área de Recursos Humanos de la cual generalmente dependen coordinaciones como son, reclutamiento y selección, nómina, y coordinador de capacitación, el cual es directamente responsable de que se lleve a cabo el proceso de inducción a todos los nuevos integrantes de la empresa y

para fines de uso del manual de procedimientos de inducción, será el responsable de aplicarlo, tomando en cuenta que la inducción a la empresa es la primera capacitación ofrecida de parte de la empresa para el individuo de nuevo ingreso, además de que el titular de este puesto es el responsable de los dispositivos necesarios para llevar a cabo dicho proceso.

La estructura de recursos humanos además de ser responsable de este procedimiento deberá coordinar entre sus fases de reclutamiento, selección y capacitación para lograr la sinergia antes mencionada en la inducción, proporcionando así una buena inducción o un buen proceso de reclutamiento y selección.

Es necesario que junto con el área de recursos humanos se encuentren otras personas como lo son el directivo de la empresa para el caso de la bienvenida o los jefes inmediatos de las personas de nuevo ingreso, para ponerse de acuerdo en la sucesión de la capacitación en el ámbito general, con esto se reitera la responsabilidad del departamento, para la sana adecuación del individuo con su nuevo medio de trabajo.

Hoy en día con el avance de la tecnología muchas empresas han diseñado programas de inducción interactivos a través del ordenador o computador y cada empleado accede a él cada vez que lo requiere, muchas otras empresas cuentan con videos, es importante que el diseño del manual propicie su lectura, que sea fácil y ameno de leer. En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la empresa van a influir en su rendimiento y adaptación; es necesario tomar en cuenta al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre su identidad con la misma empresa.

## **Consideraciones Generales de la Inducción**

Es importante colocar a una persona en su nuevo trabajo y puesto con la información necesaria para que esta se sienta comprometida a proporcionar su máximo esfuerzo en las funciones que próximamente realizará y por el lado social un individuo bien adecuado a su trabajo dará mayor productividad a este medio al sentirse satisfecho de los resultados que él mismo está provocando, y todo esto beneficiará a la organización con la que está comprometida ya que desde el primer día de su trabajo contó con la información que generó el compromiso.

El proceso de inducción se hace necesario por que el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo, es importante que el nuevo empleado se identifique con su trabajo y con la empresa, es necesario que se integre al equipo humano que hace la dinámica organizacional, es por ello que al diseñar e implementar un buen programa de inducción genera gran cantidad de beneficios para ambas partes.

El beneficio más inmediato de definir y compartir un propósito empresarial en términos de economía de esfuerzos, de eficacia; saber exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el "para qué" último de nuestra empresa nos ayuda necesariamente a orientar nuestro empeño cotidiano a una misma dirección, a evitar esfuerzos innecesarios y a coordinarnos sinérgicamente.

## I.10. CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo. En la vida actual las empresas están sometidas a continuos procesos de cambio provocados por el entorno altamente competitivo en que viven. Este entorno se caracteriza por la Globalización de los Mercados, apertura y derrumbe de barreras, unión e interacción en todos los aspectos y un alto énfasis en la creación de Nuevas Tecnologías que facilitan la vida y el trabajo de las personas.

Las exigencias que este fenómeno provoca, repercute en gran manera sobre lo que hoy en día llamamos "Organización del Futuro", la cual se plantea como un ente humano y materialmente capaz de surgir y de adaptarse con facilidad a los nuevos tiempos. De la flexibilidad que la empresa posea para innovar en la forma de organización, el aprendizaje y la preparación o capacitación del recurso humano dependerá el aumento de su productividad y no quedarse atrás.

Para que resulte eficaz, un programa de capacitación debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos que es lo que se pretende con la capacitación, la transmisión de los conocimientos necesarios.



## **Importancia de la Capacitación**

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el esfuerzo de estos conocimientos, por lo cual se ha convertido en parte principal de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

El término capacitación se usa con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica. Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

La capacitación es el elemento que determina la ventaja competitiva de la empresa. Es el desarrollo de las competencias tanto laborales como personales de los colaboradores para que desempeñen una mejor tarea. La capacitación sirve para mejorar los problemas de desempeño, cuando estos surgen. Y esta dirigida a mejorar y perfeccionar al individuo para su carrera.

La capacitación actúa como un soporte para que los sujetos flexibilicen algunas actitudes, para que tengan otra visión de las cosas. Depende de la personalidad y resistencia al cambio del individuo.

## **Tipos de Capacitación**

Podemos mencionar tres tipos de capacitación, estos se distinguen por que persiguen diferentes fines, pero en ocasiones la forma puede ser similar.

- 1. Capacitación para la Orientación.** Se lleva a cabo durante el proceso de inducción para que el empleado recién iniciado tenga conocimientos de toda la empresa.
- 2. Capacitación para adquirir Destrezas.** Pretende mejorar las actividades del sujeto, para que se desempeñe mejor en el puesto o función actual.
- 3. Capacitación de Tipo Correctiva.** Para corregir problemas de desempeño de los sujetos a partir de los errores detectados en su trabajo.

Si la empresa tiene una cultura de capacitación la reacción de los empleados, será distinta ya que no se trata de algo nuevo. El problema es mayor en las empresas que no tienen capacitación, ya que hay que vender primero a los empresarios y luego a los empleados.

## **Etapas de la Capacitación**

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente, ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto.

De manera práctica, la capacitación implica un proceso compuesto por cuatro etapas:

### **1. Determinación de las necesidades de capacitación.**

Esta etapa corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. La determinación puede efectuarse a través de tres diferentes niveles de análisis, para la elaboración del programa de capacitación propuesto:

- Análisis de las Operaciones y Tareas. Este es a nivel del puesto, teniendo como base los requisitos que este exige a su ocupante, además la capacitación debe considerar también los puestos para los cuales las personas deben ser entrenadas. Este análisis sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos exigidas para un desempeño eficaz del puesto.
- Análisis de Operaciones. Este es un proceso que comprende la descomposición del puesto en cada una de sus partes, permitiendo la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas para que la persona desempeñe correctamente su trabajo.
- Análisis de tareas. Es el apropiado para determinar las necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos. La descripción del puesto y la especificación del mismo son muy útiles.

## **2. Programas de Capacitación.**

Al determinar las necesidades de capacitación, debemos obtener información para el programa de capacitación.

### Determinación del Contenido del Programa.

El contenido está determinado principalmente por lo que se desea que el nuevo empleado aprenda, el material del programa debe ser el apropiado para el estado actual de los conocimientos, actitudes o habilidades del participante de la capacitación, así como para su habilidad para aprender

### Selección de Métodos y Técnicas de Capacitación.

La técnica de capacitación que se utilice dependerá de varios aspectos, como la naturaleza de la tarea, la experiencia que hay que obtener, el número de empleados que se van a capacitar y los recursos de la empresa.

### Capacitación después de Ingresar al Trabajo

En toda empresa siempre habrá alguien que está siendo capacitado para algo, para que la capacitación sea realmente eficiente, deberá ser un proceso racional que provenga de una programación general.

## **3. Implementación y Ejecución de la Capacitación.**

La capacitación presupone una relación instructor-aprendiz, la instrucción será entonces, la enseñanza organizada de cierta actividad y aprendizaje en la incorporación al comportamiento del individuo de aquello para lo que fue instruido.

El ejecutar de la capacitación depende principalmente de los siguientes factores; adecuación, la calidad del material de capacitación presentado, la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores y la calidad de los aprendices.

#### **4. Evaluación del Esfuerzo de Capacitación.**

Desafortunadamente la mayoría de los gerentes no dedican mucho tiempo a evaluar los efectos de sus programas de capacitación. Según Dessler (1996) existen dos puntos básicos que se tiene que determinar cuando se evalúa un programa de capacitación: Diseñar el estudio de evaluación, si se utiliza la experimentación controlada y que el efecto de capacitación se debe medir.

En el ámbito de recursos humanos, la capacitación debe proporcionar resultados como; reducción de la rotación de personal, reducción de ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, cambio de comportamiento y actitudes de las personas y elevación del conocimiento de las personas.

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

#### **Instrumentos de Evaluación.**

El procedimiento general para elaborar el instrumento de evaluación, generalmente se basa en los siguientes pasos; definir el nivel de aplicación del instrumento, especificar el dominio del conocimiento que se pretende

evaluar para determinar y seleccionar el instrumento que mejor evalúe dicha conducta, definir que información incluida en los contenidos se selecciona para elaborarla en forma de reactivo y redactarlo en base a los niveles de complejidad que suministren la información asimilada por los participantes.

El ser humano, se vuelve uno de los principales factores o elementos de competitividad favorable para la empresa, la que implica que el "Área de Administración de Recursos Humanos" y en especial el proceso de capacitación debe ser parte integral de la formulación y cumplimiento de una estrategia.

Es esta parte, es de suma importancia que exista una comunicación abierta y fluida, que conecte a los individuos con las metas organizativas, sobre todo es importante que las personas sean motivadas, capacitadas e incitadas para ser partícipes de este proceso. Incentivar a los trabajadores, es responsabilidad de los responsables sociales de la gestión de recursos humanos, pues son quienes ejecutan los planes de acción para lograr llevar a cabo la estrategia elegida. El rol del liderazgo en esta etapa es fundamental.

Las organizaciones tienen la obligación de realizar un excelente proceso de capacitación, debido a los grandes retos que actualmente enfrenta la empresa a nivel mundial, que han repercutido en el nivel de competitividad existente entre las naciones que pasan a formar parte de este nuevo horizonte son fronteras. Así como vemos que los países luchan por adquirir y desarrollar tecnología acorde con las experiencias del mercado.

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí, afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

## I.11. CONTRATACIÓN

Una vez hecha nuestra elección de entre los candidatos que han recorrido el proceso de selección, aquel o aquellos elegidos procederán a ser contratados.

Por contratación entendemos "el proceso legal para registrar el compromiso de dos partes", esto es, la elaboración de un contrato donde se asiente que la empresa adquiere los servicios del candidato y este aceptará el trabajo.

### **1. Firma del contrato escrito y establecido en base a la ley.**

La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Por otro lado es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla, la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

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



En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

### Tipos de Contratos

- Contrato Individual de Trabajo. Cualquier que sea su forma o denominación, es aquel por el cual una persona se obliga a prestar sus servicios a cambio del pago de un salario.
- Contrato Colectivo de Trabajo. Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.
- Contrato de Ley. Es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de trabajadores, o uno o varios Sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas.

## **2. Procedimiento de alta en la nomina.**

En un plazo no mayor de 30 días a la toma del acuerdo por el comité general de evaluación, se regularizará el pago automatizado al empleado promovido o contratado.

El trámite de la afiliación al Instituto de Seguridad Social puede resumirse en lo siguiente:

Obtener del propio Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios las formas de afiliación correspondientes.

Recabar de los trabajadores los datos y documentación necesaria para dar de alta al personal.

Presentar los avisos a las oficinas generales del Instituto de Seguridad Social, el mismo día en que se contrate al empleado o ha más tardar dentro de los cinco días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.

La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador.

Además debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el seguro a fin de que se le hagan los pagos y descuentos respectivos.

### **3. Expediente del empleado.**

El número y diseño de registros de personal se realizará de acuerdo a las necesidades de la institución; a continuación se hace una breve mención de los dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador y que son: el expediente y la hoja de servicios.

#### **a) El expediente.**

El expediente se integrará con todos aquellos documentos que formen parte del historial del trabajador; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, los documentos personales, como acta de nacimiento, de matrimonio, certificados de estudios, antecedentes no penales, etc., copia del contrato de trabajo, avisos de altas, bajas, cambios y movimientos, alta al IMSS, alta al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, la evaluación del desempeño, las sanciones, etc. Para la información codificada como los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico, se abrirá un archivo especial.

A fin de no olvidar detalles de la "contratación" se contará con una lista de verificación de todos ellos, con el objeto de tener el expediente completo que sea una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el estudio psicológico (reporte de entrevista, pruebas psicológicas, etc.), y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio socio-económico formen parte del expediente, por lo que se resguardarán de forma especial.

La función del expediente del trabajador es un medio de control de personal.

Esta fase le informará al Director de Recursos Humanos si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además si todo se realizó como fue planeado.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el trabajo y durante el proceso de selección, además de aquellos instrumentos que se deban proporcionar como complemento de la amplia información requerida. En sí, con el expediente del trabajador se termina el proceso de contratación.

b) La hoja de servicios.

El fin que se busca al contar con una hoja de servicios es describir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de todo lo que aparezca en su expediente. Realmente el conjunto de hojas de servicio viene constituyendo parte importante del inventario de recursos humanos. El propósito es contar con una base de datos informativos y estadísticos y poder localizar la información para ascensos, capacitación, plan de carreras, etc., por medio de la computadora. La "hoja de servicios", deberá contener la siguiente información:

1. Número asignado al trabajador y el nombre completo del mismo.
2. Fecha de ingreso, que incluye el día mes y año en que empieza a laborar.
3. Contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato, debe incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.

4. Lugar y fecha de nacimiento.
5. Estado civil; asimismo deberá registrarse el nombre de la ó el cónyuge, en su caso.
6. Número del Registro Federal de Causantes.
7. Número de afiliación IMSS y clínica a la que esté adscrito.
8. Número de cartilla
9. Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontrarán en la hoja del examen médico.
10. Foto y firma: es necesario que todo el personal que sea contratado haga entrega de dos fotografías tamaño credencial, con objeto de incorporar una a su hoja de servicios y otra en su solicitud de empleo
11. Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se debe avisar en caso de accidente.
12. Escolaridad, debe anotarse el grado máximo de educación que corresponde, así como los estudios de especialización los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso que haya tomado.
13. Antecedentes de Trabajo es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización en que haya prestado sus servicios, el puesto, el sueldo y la causa de separación; además, se anotan las promociones o ascensos que haya logrado en cada uno de sus trabajos anteriores.
14. Control de asistencia, aquí se anotarán los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción de sueldo, sanciones y retardos. Estos datos son importantes para tener un historial de cumplimiento del empleado.
15. Separación, Incluye la fecha y causa de la misma así como información acerca de si fue indemnizado, si se le gratificó y por último, comentarios al respecto.

Como se notará, muchos de los conceptos anotados, sufren variaciones; por lo cual se requiere una constante actualización y, para ello, la implantación de otros procedimientos que den la información necesaria; en muchas ocasiones el principal problema consiste en la actualización constante de los datos. Es muy frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc., se debe fomentar un cambio de actitud al respecto.

## **I.12. DESARROLLO DEL PERSONAL**

### **Aprendizaje Para el Mejor Desarrollo del Personal**

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. De aquí que se deriva el desarrollo de personal, ya que de la manera en la cual se les transmitan los conocimientos y la forma de realizar su trabajo en la empresa dependerá el desempeño del nuevo colaborador.

Las personas aprenden y modifican continuamente su comportamiento en el transcurso de sus vidas. Estas modificaciones representan la incorporación de algo deseado y aprendido por la persona, como son: hablar inglés, nadar, montar en bicicleta, tocar piano, son comportamientos aprendidos que mejoran de manera gradual con la práctica y el ejercicio constante. El esfuerzo de la práctica y el ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo vuelve más eficaz y eficiente. No obstante lo aprendido se olvida si no se practica con frecuencia.

El individuo tiende a mantener un comportamiento que percibe recompensador o que produce algún efecto, y tiende a eliminar el comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Así que podemos deducir que los estímulos, incentivos o recompensas son importantes para el

aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo; por el contrario, si es pequeña, no atrae ni mantiene la atención de la persona.

El espacio de tiempo que existe entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante, si la práctica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre es difícil desaprender los viejos estándares de comportamiento que deben ser sustituidos, puesto que entran en conflicto, con los nuevos. En la parte anterior se explicaron algunos puntos importantes del aprendizaje que a su vez se verán reflejado en el desarrollo del personal.

### **Concepto de Desarrollo de Personal**

Se puede conceptuar el desarrollo de personal desde un punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial. Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de desarrollo dentro de la empresa.

El desarrollo de personal no debe concentrarse únicamente en las oportunidades de avance, puesto que el ambiente actual de trabajo las ha reducido en forma drástica. Asimismo, desde un punto de vista práctico nunca ha habido tantos puestos de alto nivel que haga de la movilidad hacia arriba una realidad para todas las personas. El desarrollo de personal necesita orientarse a alcanzar éxitos psicológicos, que no necesariamente entrañen proporciones.



Podemos decir que, el desarrollo personal “Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.” (Brito Challa, Relaciones humanas 1992. Pág. 112).

Cada individuo esta llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, el puede crecer, valer más, ser más humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

### **Proceso de Desarrollo de Personal**

El desarrollo personal, implica un conocimiento del empleado por parte de la empresa, para que este tenga una buena autoestima, dirección y eficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo. Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el hombre en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un puesto importante y trascendental en los las ultimas décadas, apareciendo multitud de autores al respecto. Que hablan de cómo lograr un ser integro y completo para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda.

Se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr la calidad todas las actividades que realizamos se llevarán a cabo en un clima de confianza y comunicación interactuando con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

El objetivo primordial del desarrollo es determinar lo importante que es el crecimiento personal en los seres humanos.

Su propósito es dar a conocer los pasos que se tienen que llevar a cabo para lograr un buen desarrollo personal y a su vez llegar a tener una vida de calidad y éxitos dentro de la empresa.

### **El Potencial Humano.**

"Cuando nuestras actitudes superan nuestras habilidades, aun lo imposible se hace posible". John C Maxwell (2000, p57).

En el pasado siglo uno de los psicólogos que comenzó a darle importancia al potencial humano y lo hizo evidente en sus expresiones, fue Willians Lames, quien señaló:

“El individuo promedio emplea únicamente una parte de la totalidad de su potencial. En comparación con lo que deberíamos ser, somos a medias; nuestra leña está húmeda, nuestro esquema, refrenado: estamos empleando sólo una parte de nuestras reservas mentales y físicas” (Goble Frank, 1997).

Si una persona se conoce y se comprende a sí mismo, comprende sus propias necesidades básicas y su verdadera motivación de manera que pueda satisfacer esas necesidades, al mismo tiempo se capacita para comprender a los otros más eficazmente y relacionarse con ellos.

### **Excelencia Personal.**

La excelencia personal se define como un camino, una actitud mental y una posición ante la vida, en donde el ser humano se siente capaz, buscando siempre lo mejor.

En otras palabras se puede definir como la manera en que el individuo hace las cosas desarrollando todo el potencial posible, sin perder tiempo en buscar excusas ni razones para demostrar que algo no se puede hacer.

Miguel Cornejo, Todos los secretos de la excelencia, (1999). El único camino para lograr convertir nuestra riqueza potencial en real es precisamente a través del trabajo intenso y de calidad."

### **Autodirección.**

La autodirección implica estar claro con relación a las metas y objetivos que se quiere lograr, rehusando en un alto grado de desempeño y planificando las acciones que se van a llevar a cabo, resistiendo ante las dificultades, auto evaluándose para comprender lo que es útil o no, de esta manera, se auto regula la conducta y por consiguiente se aprende de la experiencia, iniciándose un nuevo ciclo, pensando con visión de futuro.

## **Autoeficiencia.**

El individuo debe ser capaz de utilizar bien y oportunamente las habilidades, integrándolas para lograr el objetivo deseado, llegando así a altos desempeños. El desempeño es productivo, cuando además de tener la habilidad confiamos y creemos tener la capacidad y seguridad necesaria para lograr la autoeficacia, es indispensable ser consecuente en los siguientes pasos: autoconocimiento, autoestima y autodirección, ya que las personas que alimentan poca confianza en si mismos abandonan sus objetivos cuando se encuentran con los primeros tropiezos o barreras.

## **Como Debe Desarrollarse el Personal**

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

El recurso humano formado: son muchos los autores que afirman contundentemente que el recurso más importante en la empresa es el recurso humano, a través de un razonamiento lógico se puede concluir que el factor humano trasciende de su condición de recurso para consolidarse como lo más importante en un empresa, a la par del producto/servicio de valor que produce ésta.

Por esta razón Josefina Mota se atrevió a decir en 1996 que en la empresa el cliente no es lo primero, sino el empleado. Personalmente acepto esta afirmación sólo si el empleado está formado o por lo menos desea hacerlo.

Entendiendo este razonamiento: El estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, principalmente la mano de obra, tiene su influencia en el producto/servicio terminado. Si el empleado no está satisfecho con las condiciones de trabajo, esta insatisfacción se origina un producto/servicio defectuoso. En cambio si el empleado está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la empresa, comprometiéndose con el éxito de ésta. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y al mando medio de la organización porque el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal.

Actividades orientadas al desarrollo del personal Son varias las actividades que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para el desarrollo del personal. La más habitual es la formación, sin embargo hay otro tipo de actividad que es clave y que es preciso diferenciar: el coaching. Este término significa en inglés formar o aconsejar. Puede resultar difícil diferenciar este término de otros como el del mentoring, el training, e incluso el de counselling.

Todos estos términos designan también actividades relacionadas con el desarrollo del personal y que, si bien comparten en parte el mismo objetivo y las mismas capacidades, son distintas según los aspectos que consideremos. La participación activa en el desarrollo de los empleados es una función del responsable de un equipo.

El coaching puede consistir en ajustar las competencias, orientar cuáles hay que adquirir, perfeccionar o motivar para su uso. El responsable puede informar al empleado sobre la ejecución de sus competencias y en qué medida se adaptan a la tarea. Puede orientar sobre qué competencias ha de adquirir para obtener los resultados que requieren el puesto. También puede intervenir cuando existan creencias que pueden influir positiva o negativamente a la confianza del empleado y afectar a su desempeño. En determinado momento, de forma ocasional, se puede requerir a un directivo que, debido a su capacidad, conocimientos y experiencia, lleve a cabo una acción de formación. Esta acción puede ir dirigida a sus propios empleados o a otros miembros de la organización.

En este caso estará ejerciendo las funciones de formador. Cuando lleva a cabo el coaching también está formando, pero en este caso se tiene que preocupar del correcto aprendizaje de las competencias, no de las conductas laborales que producen, las tareas.

El mentoring persigue un objetivo más amplio: la integración de los miembros de la organización en todos los aspectos y, desde luego, especialmente en el desempeño. En algún momento, los intereses del empleado pueden no coincidir con los de la organización. En estos casos, el empleado ha de tener total libertad para expresarse. En esta situación, al responsable le puede resultar bastante difícil ejercer este papel porque, dada su posición, no puede dar el necesario apoyo incondicional que se requiere para el ejercicio de esta función.

El counselling o consejo psicológico, hace referencia a un tipo de intervención orientada a la resolución de problemas de conducta, a un nivel menos profundo que la psicoterapia. El counselling se podría diferenciar del

coaching en que se lleva a demanda de la persona que lo ha solicitado, mientras que éste puede producirse a iniciativa del responsable de la unidad. Aún con la formación adecuada, no resulta conveniente que el responsable también lleve a cabo esta función. El consejo psicológico requiere neutralidad y respeto por el individuo. El consejero ha de considerar al individuo independiente de la organización.

Los resultados del proceso de desarrollo del personal, principalmente en el mando gerencial y medio, involucra ante todo un compromiso personal, para que lo aprendido en tal proceso no sea efímero sino sea asimilado por el empleado en su comportamiento. Es por ello, que muchos formadores afirman que el desarrollo del personal es atribución de uno mismo, en virtud a ello, a un triunfador no lo forma nadie sino él mismo.

Aunque no pueda desarrollar actividades de coaching presencial, la red provee a todos los interesados en la formación, los instrumentos necesarios a través de portales especializados en capacitación a distancia. Son ya comunes, los cursos de maestría y especialización online en aulas virtuales, donde son impartidas clases en vivo, si el usuario tiene conectado una videoconferencia; en caso de no tener este accesorio las clases son transmitidas vía e-mail o mediante archivos encriptados.

El docente a distancia realiza un seguimiento, a través de la resolución de ejercicios, informes, que el usuario le envía. Otro recurso importante de la red es el establecimiento de Comunidades Virtuales a través de un listserv (coordinador principal) donde los miembros suscritos a tales comunidades plantean discusiones, debates, opiniones y recomendaciones sobre los temas planteados en el seno de estas comunidades. La existencia de los newsgroups (grupos de información), los cuales proveen de diversa

información actualizada, al usuario de correo electrónico inscrito en este grupo; además de la oferta de los e-zines, los cuales no están sujetos a costos de impresión y pueden ser distribuidos por la red a toda la audiencia mundial, en la mayoría de los casos son más baratos que las tradicionales revistas impresas. El proceso de desarrollo del personal es importante para la competitividad de cualquier organización.

Pero para que éste proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso serio de la organización con el empleado y el compromiso del empleado consigo mismo.



## **II. CASO PRÁCTICO**

### **II.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **HISTORIA**

En el año de 1926, Don Claudio Mendoza Rodríguez inicia un negocio familiar que crece con una gran visión bajo la mística de ofrecer a sus clientes calidad, servicio e innovación. Uno de los principales sectores que abasteció desde entonces fue el sector de las bebidas, mercado en el cual La Desconocida participa activamente.

Ese dinámico arranque se consolida bajo el liderazgo de Don Claudio Mendoza Gómez, Fundador de La Desconocida, quien en la década de los años 50, con gran visión empresarial, se adelanta a su tiempo e impulsa la globalización del negocio dándole una presencia internacional que abarca siete países en 3 continentes.

Como respuesta a las nuevas y crecientes necesidades del mercado de bebidas, en el año 1993, se funda La Desconocida continuando así la tradición iniciada desde hace más de 70 años, al participar activamente en el negocio del empaque, La Desconocida se ha convertido en una empresa líder con una presencia exitosa en el desarrollo, producción, venta y distribución de preformas y botellas de PET, tapas plásticas, coronas metálicas y garrafones de policarbonato para la industria de bebidas.

En el año de 1994 inicia operaciones la planta de Tapas Desconocidas Internacionales en la ciudad de Guadalajara, misma ciudad en donde en 1996 comienza operaciones Envases Desconocidos Internacionales.

En 1997 como resultado de una alianza estratégica celebrada con el grupo BEPENSA, se crea Envases Desconocidas Peninsulares en la Ciudad de Mérida. Durante ese mismo año comienza operaciones Tapas Desconocidas de Venezuela.

Durante 1998 y también como resultado de nuestra alianza estratégica con el grupo embotellador Corporación del Fuerte (CDF) inicia operaciones Envases Desconocidos de Tijuana. A partir de aquí y como resultado de la confianza depositada por nuestros clientes y a través de las diferentes alianzas estratégicas inician operaciones nuestras empresas ubicadas en las ciudades de León, Guanajuato; Torreón, Coahuila; Coatepec, Veracruz y Tampico, Tamaulipas.

Nuestro crecimiento continúa expandiendo nuestras operaciones y durante el año del 2002 iniciamos actividades en las ciudades de Sto. Domingo, República Dominicana y en Maracaibo, Venezuela.

Agradecemos a todos nuestros socios, clientes y amigos la confianza depositada en nuestra empresa, asegurándoles nuestro compromiso de mejora continua y expansión acorde con sus necesidades.

Durante 1998, La desconocida adquiere una posición mayoritaria de Tapón Corona de Colombia y empiezan las operaciones de sus plantas Envases Desconocidos de México (en Toluca, Estado de México) y Envases Desconocidos de Tijuana. En 1999 se inaugura La Desconocida de Morelia.

En el año 2000 dos plantas más fueron ubicadas estratégicamente: Envases Desconocidos de León y Envases Desconocidos de Torreón. De igual manera en el año 2001 inician operaciones Envases Desconocidos de Coatepec y Envases Desconocidos de Tampico.

Durante 2002 continuamos expandiendo nuestra presencia internacional con el inicio de actividades en nuestras plantas de Santo Domingo, República Dominicana y en Maracaibo, Venezuela.

Actualmente, La Desconocida cuenta con once plantas de manufactura en México, tres más en Colombia, y una en República Dominicana.

## **MISIÓN**

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y la comunidad en general, mediante la creación de valor agregado derivado de ofrecer empaques innovadores, con la mejor calidad y un excelente servicio para el mercado global.

## **VISIÓN**

Ser una empresa de clase mundial, generando ventajas competitivas que garanticen que nuestros clientes nos reconozcan como su mejor proveedor.

## **VALORES**

- Existimos por y para nuestros clientes
- Mantenemos un compromiso con la institucionalidad profesional dentro de una empresa familiar
- Ética comercial
- Trabajo en equipo
- Respeto al medio ambiente
- Austeridad

## **SU PERSONAL**

El más valioso de los recursos con que cuenta la empresa son sus colaboradores, quienes conforman un grupo entusiasta y orgulloso de pertenecer a “La Desconocida S.A. de C.V.”

El cuerpo directivo posee una experiencia promedio de 20 años en la industria para la fabricación de material de empaque a nivel internacional.

Manteniendo una política de respeto al individuo y de reconocimiento a sus logros, la empresa a creado un ambiente en el cual se incentiva la innovación y la productividad, generando una lealtad hacia sus clientes y la organización.

Sus colaboradores combinan su preparación, creatividad, conocimientos y experiencia con las herramientas y equipo más moderno para desarrollar soluciones innovativas a las necesidades de nuestros clientes.

## **CALIDAD**

La empresa trabajan usando herramientas para optimización de proceso y buenos hábitos de manufactura.

## **CERTIFICACIÓN**

Ha logrado la certificación de todas sus plantas bajo la norma de calidad ISO-9001 (versión 2000). Regularmente son auditadas por los organismos autorizados para mantener la certificación vigente.

El sistema más avanzado a nivel mundial en información, SAP, fue implementado de igual manera en todas las plantas.

## **CONTROL DE CALIDAD**

Cada una de las plantas cuenta con su sistema de calidad que permite tener control sobre las materias primas, procesos y producto terminado que nos permite cumplir con las necesidades de nuestros clientes. Lo anterior nos permite cumplir con los requerimientos específicos de nuestros clientes.

## **LABORATORIO**

Todas sus plantas cuentan con laboratorios de control de calidad con los instrumentos más modernos que nos permiten estar entre los más equipados de Latinoamérica. En estos laboratorios se hacen pruebas dimensionales y destructivas que nos permiten certificar que nuestros productos cumplen con estándares de calidad específicos. El trabajo conjunto con proveedores y clientes nos permite realizar desarrollo de nuevos productos.

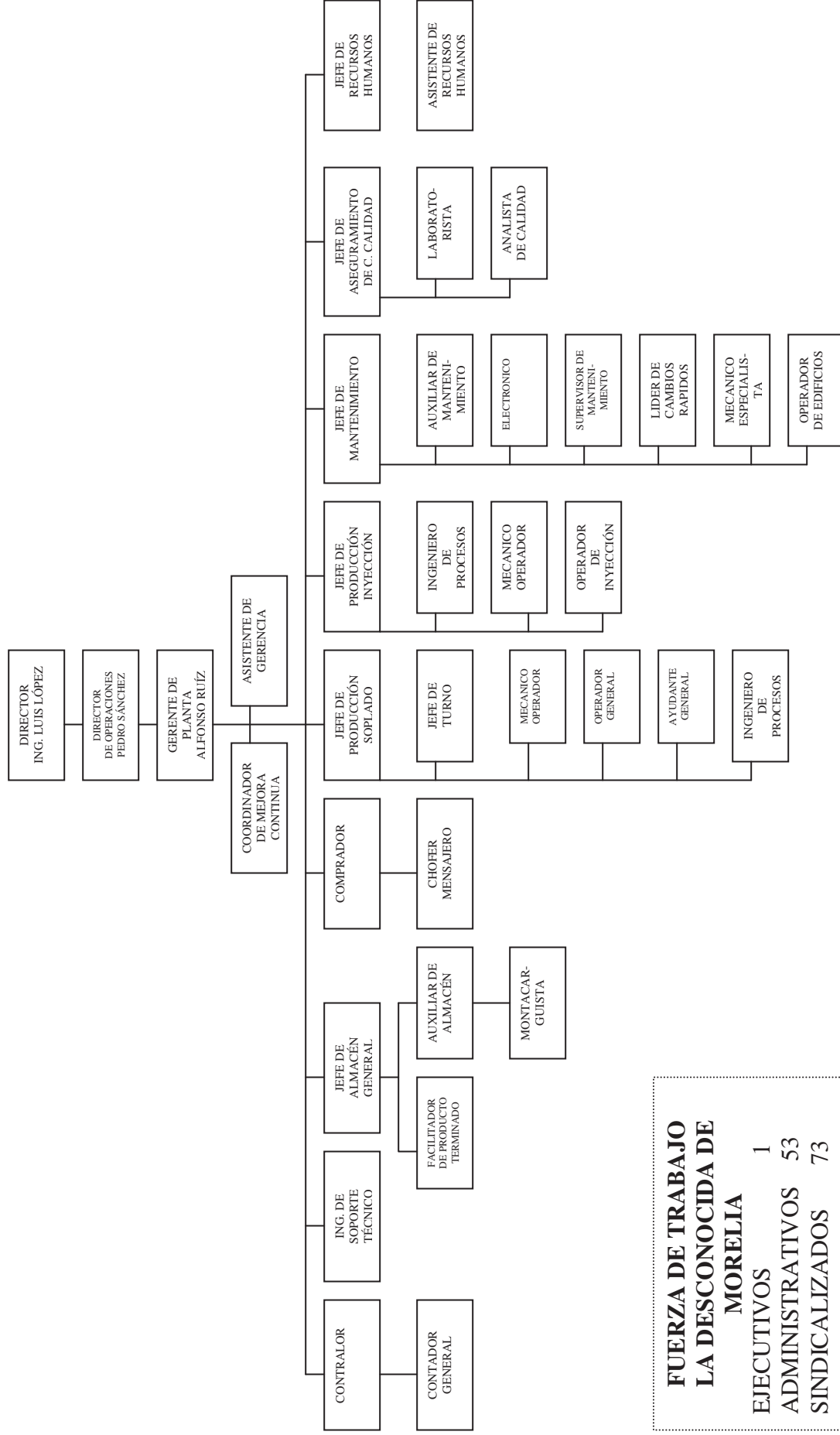
## **TECNOLOGÍA**

El trabajo conjunto que tiene con proveedores de maquinaria y equipo de marcas prestigiadas como Husky, Sidel, Aoki, Netstal, Nissei, entre otras, han hecho que La Desconocida sea reconocida por utilizar en todo momento tecnología de punta.

Se utilizan métodos y sistemas tecnológicos, como sistemas de fibra óptica, controles automatizados, sistemas de control, modelos informáticos, etc. que continuamente se están renovando con la finalidad de presentar al cliente productos de lo más avanzado y novedoso en el mercado.

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL  
**LA DESCONOCIDA S.A. DE C.V.**

PLANTILLA 2007



**FUERZA DE TRABAJO  
 LA DESCONOCIDA DE  
 MORELIA**  
 EJECUTIVOS 1  
 ADMINISTRATIVOS 53  
 SINDICALIZADOS 73

## II.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de la empresa como se puede ver en el organigrama anterior se encuentran bien definidos los departamentos existentes en ella. Cada departamento tiene funciones específicas y a pesar de que no existe un manual de procedimientos en la empresa para cada departamento, cada uno desarrolla sus funciones conforme se ha acordado por los directivos, esta información se le da a conocer a cada jefe de departamento para que se la trasmita a sus subordinados.

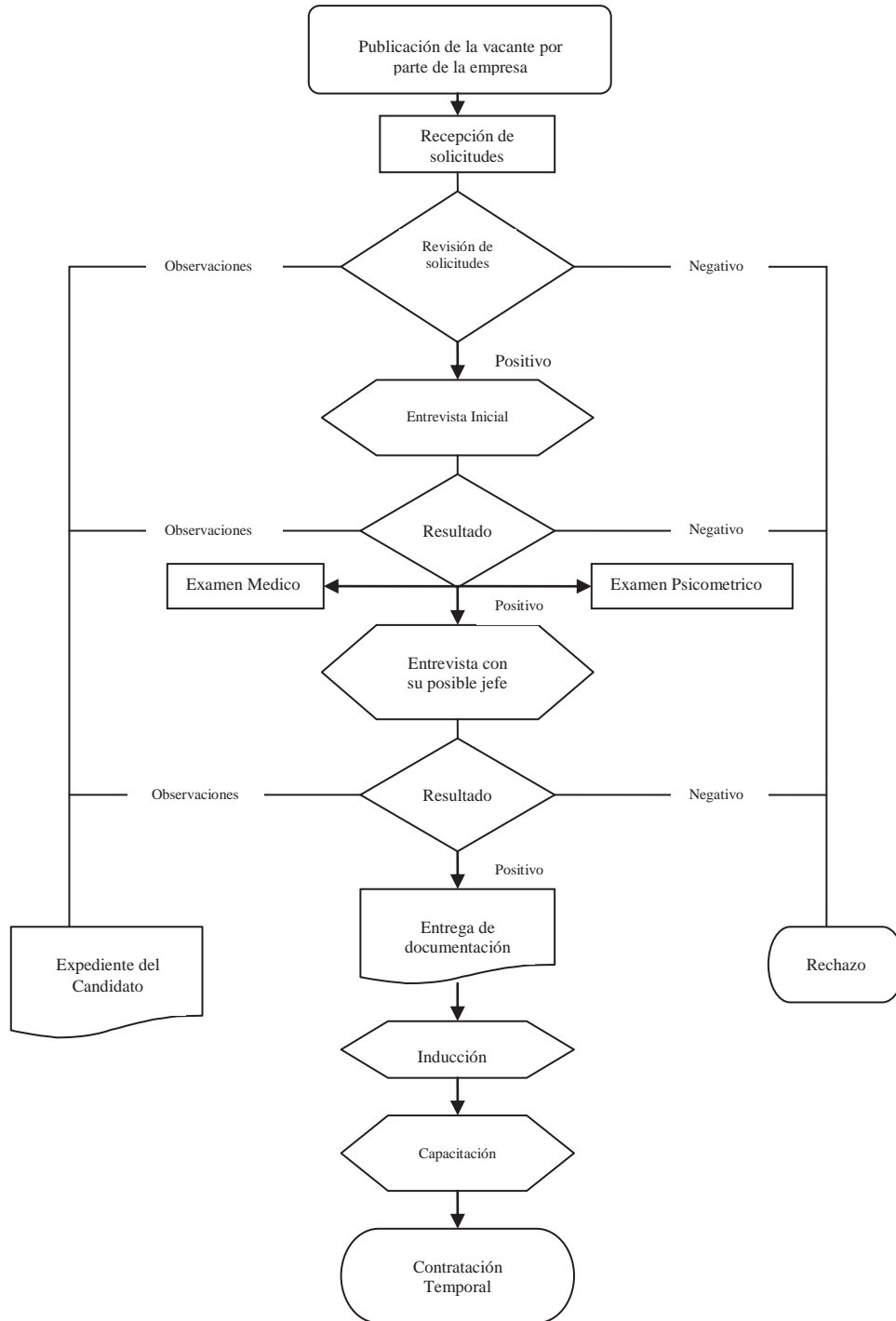
El tema de este trabajo es la integración de personal, por lo cual nos enfocaremos al departamento que se encarga de desarrollar esta función que en este caso es el departamento de Recursos Humanos, este departamento cuenta solamente con dos personas laborando dentro de el que son el Jefe de Departamento y un Asistente, estos se encargan entre otra cosas de:

- Dar de alta al nuevo personal en la nomina y en el IMSS.
- Dar inducción al personal de nuevo ingreso.
- Elaborar la nomina.
- Llevar a cabo todo el proceso de integración de personal.
- Organizar eventos sociales para el personal.
- Dar premios por buen desempeño al personal.
- Dotar al personal de equipo necesario para desempeñar sus labores, (uniformes, equipo de seguridad, etc.)
- Programar fechas de capacitación para todo el personal.
- Dar a conocer al personal cualquier evento importante dentro de la empresa.

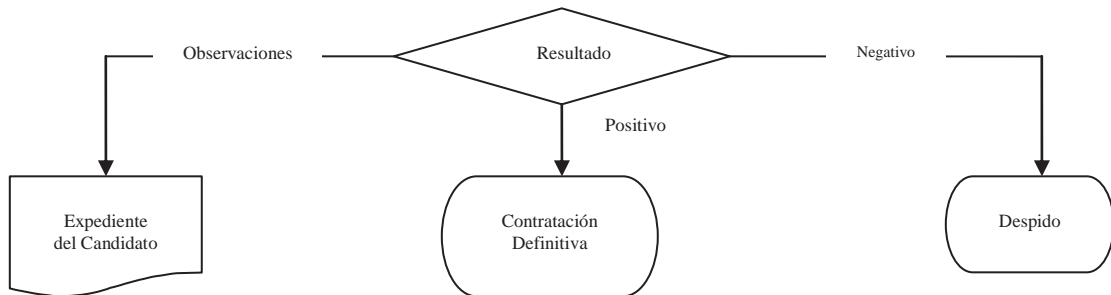


Enfocaremos nuestra atención en la actividad de integral nuevo personal dentro de la empresa, para lo cual el departamento de recursos humanos tiene un procedimiento a seguir, a continuación describiré gráficamente dicho proceso para después explicar con detalle cada actividad realizada dentro de este.

### II.3. PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL “LA DESCONOCIDA, S.A. DE C.V.”



## DIAGRAMA POSTERIOR A LA CONTRATACIÓN TEMPORAL



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

En esta parte describiré proceso que la empresa tiene estipulado para que pase o debería pasar, todo nuevo empleado para poder ingresar a la empresa. Describiré cada uno de los puntos que se han podido visualizar en el diagrama anterior, con la finalidad de conocer en que puntos esta fallando la empresa y poder dar una propuesta que realmente mejore las condiciones de integración de personal dentro de la misma.

## **LL.3. RECLUTAMIENTO**

### **Publicación de la Vacante**

Este es el inicio del reclutamiento, donde la empresa en este caso "La Desconocida S.A. de C.V.", una vez que se genera una vacante, hace una publicación de ella, dando a conocer los requisitos necesarios en la persona solicitante, tales como actitudes, aptitudes y conocimientos dicha publicación se hace en:

- Periódicos.
- Lona afuera de la Empresa.

Esto con la finalidad de que los interesados en conseguir empleo, puedan saber si cuentan con los requisitos necesarios para el puesto y puedan solicitarlo. Dentro de la publicación también se les da a conocer al interesado que hacer o con quien comunicarse en caso de cumplir con los requisitos mínimos para cubrir la vacante, así podrá solicitar información en caso de tener alguna duda, o llevar su solicitud con la persona correspondiente.

En este caso solo hablaremos del reclutamiento externo, ya que en esta empresa el único reclutamiento interno que existe es que los empleados se den cuenta por los mismos anuncios de que existe una vacante y le comenten a algún familiar o amigo para que lleve su solicitud. Rara vez se sube de puesto al personal, ya que en la mayoría de las ocasiones las vacantes que se generan son para el área de producción. Es poco frecuente que se genere una vacante en los puestos de jefes de turno y menos aun en el área administrativa.

## **Recepción de Solicitudes**

El departamento de vigilancia es el encargado de recibir las solicitudes elaboradas por parte de los interesados en la vacante, una vez que estos reciben la solicitud, la entregan al departamento de Recursos Humanos que es el que se encarga del proceso de selección.

Una vez recibida las solicitudes, el jefe de Recursos Humanos es el encargado de estudiarlas para decidir quienes son los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que exige el puesto, esto con base en los datos proporcionados en su solicitud de empleo.

Después de haberla estudiado cuidadosamente, el Jefe de Recursos Humanos se pone en contacto con el solicitante y le da una fecha para una entrevista.

En caso de no cumplir con los requisitos dentro de la información proporcionada con la solicitud el Jefe del Recursos Humanos se pone en contacto con el solicitante y le da las gracias por el interés que tiene de pertenecer a la empresa.

## **II.4. SELECCIÓN**

### **Entrevista Inicial**

Una vez que se a ha evaluado a los candidatos mediante la información proporcionada en la solicitud, esta información se debe analizar a detalle, mediante una entrevista hecha por el Jefe de Recursos Humanos, el cual hará una serie de preguntas al solicitante de la vacante.

Estas preguntas se hacen con base en la solicitud proporcionada por el interesado, con la finalidad ver la reacción del individuo ante ciertas preguntas, y obtener información que normalmente no presentan en la solicitud, ya sea por que la solicitud solo tiene espacios para información específica o por que es una información muy extensa que prefieren omitir.

### **Examen Medico.**

Después de la entrevista, se hace una examen medico por parte d la empresa, esto para garantizar que la persona esta en optimas condiciones para realizar el trabajo y que no tendrá complicaciones posteriores en caso de obtener el empleo.

### **Examen Psicometrico**

Posterior al la entrevista y al examen medico realizados el personal de recursos humanos le aplica un examen psicometrico que tiene una duración de media hora, esto con la finalidad de saber ciertas capacidades de la persona, el resultado de dicho examen se toma en cuenta para la contratación, pero no es decisivo, ya que hay muchos factores que deben tomarse en cuenta para poder tomar la decisión correcta.

Una vez que el departamento de recursos humanos a decidido si es viable que el entrevistado siga en proceso de selección le programa una entrevista con el Jefe de Producción, en caso de encontrar alguna razón por la cual decida que la persona no es idónea para el puesto se le da las gracias y se continua buscando interesados para cubrir la vacante.

### **Entrevista con su Posible Jefe**

Esta a diferencia de la inicial tiene como finalidad, obtener información sobre los conocimientos que el solicitante tiene del puesto y los trabajos similares que ha realizado. Para poder ser una persona capaz de ocupar el puesto es necesario que tenga ciertos conocimientos y para ello el encargado del departamento es el que hace la entrevista, quien mejor que él para hacer preguntas sobre las actividades a desempeñar. El personal de recursos humanos tiene ciertos conocimientos de estas actividades pero siempre será mejor que haga esta entrevista alguien que las haya puesto en práctica.

Dentro de esta entrevista, el Jefe de producción hace un examen ya sea escrito o práctico de los conocimientos que el solicitante dice tener respecto al puesto, esto tiene como objetivo evaluar dichos conocimientos. Después de la entrevista y el examen el encargado esta en posición de decidir si el solicitante es apto para continuar con el proceso de integración o no es apto para adquirir el puesto.

### **Entrega de Documentación**

Una vez que los encargados tanto del departamento de Recursos Humanos como del departamento que tiene la vacante han decidido que el solicitante es apto para ocupar el puesto, este deberá proporcionar la

documentación necesaria par formar su expediente, y hacer los tramites necesarios para que pueda pertenecer al personal que en la empresa.

El departamento de recursos humanos es el encargado de proporcionarle al personal una lista por escrito de todos los documentos que debe traer para anexarlos al expediente junto con la solicitud y los exámenes aplicados, los documentos que deben entregarse son:

- Acta de nacimiento
- Comprobante de domicilio
- Cartilla del servicio militar
- Carta de antecedentes no penales
- Acta de matrimonio (en caso de ser casado).
- Curp
- Credencial de elector
- Certificado de estudios

Todo en copia. Todos los documentos se archivan juntos para que en el momento de la contratación se tengan a la mano y poder armar su expediente definitivo.



## II.6. INDUCCIÓN

El encargado de dar esta inducción es el personal de recursos humanos, cualquier persona de las que pertenecen a este departamento deben esta capacitada par impartir esta inducción, apoyada por el los jefes de cada uno de los departamentos de la empresa. Esta inducción se lleva a cabo dentro de la planta donde se ha seguido todo el proceso, en la cual se le proporciona la siguiente información:

Por Parte del Departamento de Recursos Humanos

- Historia de la Empresa
- Misión
- Visión
- Valores
- Compromisos que tiene la empresa.
- Condiciones de trabajo y prestaciones para el trabajador.
- Forma en la cual debe dar uso a su tarjeta de entradas y salidas.
- Reglamento interior de trabajo.
- Horarios.

Por parte del departamento de producción:

- Como se elabora el producto.
- Principios que rigen a la empresa.
- Buenos hábitos de manufactura (higiene).
- Uso del equipo de seguridad.
- Persona con la cual debe dirigirse en caso de alguna duda.

Por parte del Encargado de Mejora Continua:

- Explicación de cómo colabora la empresa con el medio ambiente.
- Reglamento para el proceso de mejora continua.
- Uso y dispersión adecuado de la basura y el desperdicio.

## **II.6. CAPACITACIÓN**

Esta capacitación es previa a la contratación, tiene como finalidad dar a conocer de manera práctica las labores a desempeñar por la persona. Esta capacitación la imparte el departamento donde se genero la vacante, las únicas personas autorizadas para impartirla son: el Jefe de Departamento y en caso de que este no este disponible el responsable será, el Jefe de Turno que este el día programado para la capacitación.

En esta capacitación se le dan a conocer puntos como:

- Nombres de las maquinarias y herramientas que va a utilizar.
- Donde se prende y apaga la maquinaria
- Forma en la cual debe presentar los reportes de turno.
- Que hacer en caso de que se pare la maquina o de alguna emergencia.
- Como se llenan los formatos para pedir material cuando se termine.
- Limpieza de las maquinas, etc.

## **II.7. CONTRATACIÓN TEMPORAL**

Esta contratación tiene como finalidad poner a prueba los conocimientos obtenidos por la persona, tanto en la capacitación otorgada por la empresa como por conocimientos adquiridos con anterioridad. Esta contratación tiene una duración de 90 días, es decir, 3 meses. Durante este periodo se elabora un contrato por tiempo determinado.

El nuevo empleado cuenta con los mismos beneficios con los que contara en el momento de hacer su contratación por tiempo indefinido. Ya que desde el momento en que firma este contrato, se le da de alta en el IMSS y cuenta con todas las prestaciones de ley.

La empresa se ve obligada a otorgarle seguridad, incentivos, premios de puntualidad así como integración a eventos sociales.

## **II.8. CONTRATACIÓN DEFINITIVA**

Después de haber transcurrido los 3 meses de la firma del contrato, el personal de recursos humanos tiene una entrevista con el jefe de turno del nuevo personal y con el jefe de departamento, en la cual se habla del desempeño por parte del empleado durante los meses anteriores y si así poder decidir con base en su desempeño si se le debe contratar definitivamente o se le liquidará.

Una vez que se ha tomado la decisión de contratar a la persona, se arma su expediente definitivo, en el cual aparte de los documentos personales, y los exámenes aplicados se anexa el contrata que a concluido y se firma uno nuevo con la leyenda de "contrato por tiempo indeterminado o termino de la relación laboral".

En caso de haber decidido que no debe ser contratado se le liquida de acuerdo en lo establecido por la ley y se da de bajo en la nómina y el IMSS.

## II.9. DESARROLLO DE PERSONAL

Dentro del desarrollo, la empresa se a enfocado muy poco, los tres meses en los que el empleado tiene contrato por tiempo determinado, se le inspecciona e incluso de le evalúa para garantizar que este cumpla efectivamente con su trabajo, pero una vez que el nuevo empleado recibe su contrato por tiempo indefinido las evaluaciones del desempeño y su desarrollo como tal pasan a segundo termino.

La empresa para el desarrollo de sus empleados cuenta con capacitación continua, y eventos en los cuales se le induce al trabajador a desempeñar mejor su trabajo. Estas actividades se hacen bajo el lema de atender mejor y más eficientemente al cliente.

La empresa se enfoca mucho en la elaboración del producto, que ya es un producto que debe ser de total higiene debido a su uso, por lo tanto la labor de crecimiento o desarrollo del empleado debe se de hacer cada vez un esfuerzo mayo para producir más y con una calidad mejor. A cambio de este esfuerzo el empleado recibirá incentivos económicos por buen desempeño.

El desarrollo del empleado es evaluado una vez por año por el departamento de recursos humanos y el jefe del departamento en el cual labora la persona. Con la finalidad corregir algunos malos hábitos que hayan adoptado.

## II.11. OBSERVACIONES

Después de haber descrito cada uno de los pasos que la empresa debería seguir para integrar a su personal, y digo debería seguir por que realmente es un proceso que se tiene desde hace más de diez años, y generaría muchos beneficios el seguirlo al pie de la letra, el problema más grande que yo encuentro no es que no se apegan al proceso que ya tiene previsto.

Es decir, ya existe este proceso y lo conocen tanto los responsables de cada departamento como el departamento de recursos humanos, pero durante el año que yo estuve laborando en la empresa, el procedimiento nunca se llevo a cabo como esta descrito.

En ocasiones se omitían algunos puntos como el examen psicometrico, o la entrevista con el jefe o la inducción se daba hasta que se hacia el contrato definitivo, debido a la falta de tiempo, de personal o incluso a la rapidez con lo que se hacia la integración del nuevo empleado por que se necesitaba de urgencia.

En el capitulo siguiente daré a conocer mi propuesta de mejora a cada uno de los puntos antes mencionado, pero realmente mi propuesta se inclina a apegarse al proceso que la misma empresa a elaborado para integran a su nuevo personal, por que ese para mi punto de vista el problema principal de la rotación de personal, el no apegarse a lo que ya se tiene estipulado no solo en este proceso si no en todos.

### **III. PROPUESTA DE MEJORA**

Durante el desarrollo del presente trabajo, nos pudimos dar cuenta que se necesita cumplir con muchos aspectos para que una empresa cualquiera tenga un sistema de integración de personal que proporcione buenos resultados, y que por lo tanto propicie a la mejora de la misma, sin embargo, y desde mi punto de vista como ex practicante del departamento de Recursos Humanos de "La Desconocida S.A. de C.V.," me percaté que aún existen algunos puntos a evaluar que podemos tomar en cuenta para la mejora y bien de la empresa, es por eso que a continuación presento las siguientes recomendaciones.

Dar a conocer a todos los involucrados (proveedores, empleados, colaboradores externos, incluso clientes, directivos, etc.) cuales son los objetivos, misión y logros deseados de la empresa desde el momento mismo que ingresan a la misma, para que todos conozcan cual es el rumbo que tiene y que es lo se quiere lograr, ya que de esta manera es mas fácil que se sientan identificados con la ideología y de esta forma poder apoyarse, es decir, trabajarán por el bien de la empresa.

Para que la institución pueda ser mejor, se deben de tener buenos elementos dentro de ella, y además esto implica que a todos se les de un trato por igual, justo e imparcial, y que no se tengan ningún tipo de contemplaciones ya sea con alumnos o con el personal docente, ya que esto puede perjudicar la imagen de la empresa y degradar los valores de la misma.

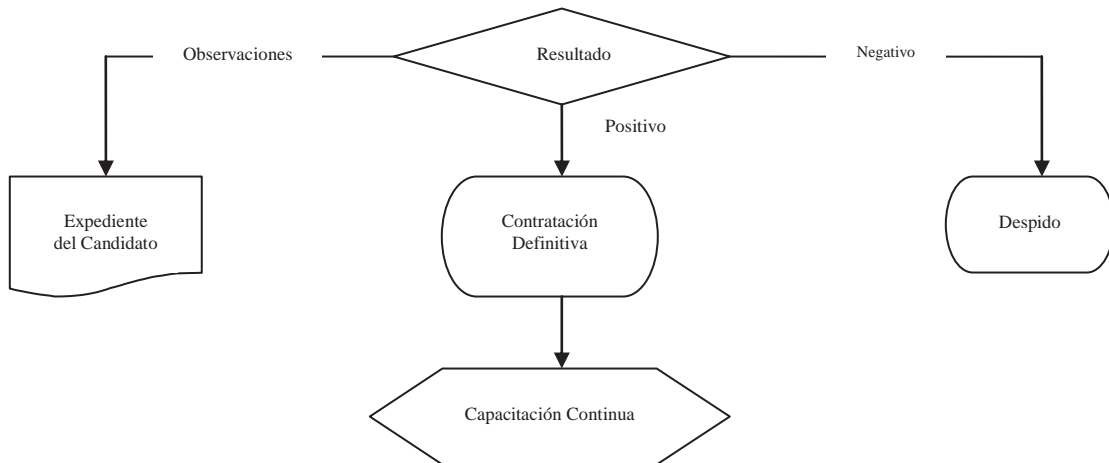
Un aspecto importante que deben tener siempre en mente los integrantes de la empresa, es la mejora continua y esta ideología se debe de fomentar tanto en los empleados, como en los administrativos y los directivos, ya que esto ayuda a siempre tratar de ser mejores y a no ser conformistas en ningún sentido, sino mas bien esforzarse por mejorar siempre y en todo sentido, para así poder aplicar la teoría de cero defectos, con esto no solo tendremos una empresa de calidad, sino que se estará construyendo una empresa con un alto sentido de valores y responsabilidad, así como con un gran deseo de perfeccionarse en todos los sentidos posibles.

Para poder lograr todo lo anterior, se tiene que sensibilizar a todos los involucrados, decirles por que es necesario este cambio así como los beneficios que estos van a conllevar y también los perjuicios que esta trayendo el no realizar todo este tipo de cambios dentro de la empresa.

Como ya comente con anterioridad, yo no modificaría el proceso de integración que ya existe en la empresa, solo al final del proceso agregaría en el esquema una capacitación continua, con la finalidad de mantener bien informados a los empleados de los nuevos métodos de elaboración del producto.



## DIAGRAMA POSTERIOR A LA CONTRATACIÓN TEMPORAL



## Reclutamiento

- El que se buscarán nuevas opciones de reclutamiento de personal por parte de la empresa sería muy bueno, ya que de esta forma se obtendrían otra gama de personas que tal vez llenarían en un porcentaje más alto los requisitos necesarios para cubrir las vacantes debido a que pueden traer otro tipo de conocimientos que estén más a la vanguardia, esto se puede realizar por medio de internet, universidades, radio y televisión, con esto la empresa estaría en posibilidad de tener empleados con mayor conocimiento.

- Por otro lado el conocimiento no es suficiente, sino que hace falta la actitud que el empleado lleve al solicitar que se le considere para llenar la vacante, para lo cual sería muy bueno que dentro del anuncio de la vacante o del mismo reclutamiento se le ofreciera una motivación, como algunos beneficios que obtendrán con el empleo, o el sueldo que pueden llegar a percibir, con este tipo de complementos los aspirantes a empleados de la empresa tendrían un incentivo para tomar la decisión de acudir a la empresa, ya que muchas de las personas solo acuden a pedir el empleo aun sin ganas de conseguirlo, lo que puede conllevar a un bajo rendimiento si es que consiguen quedarse.

## **Selección**

- Al decidir que personas pueden entrar al proceso de selección, es decir las personas que fueron captadas en el reclutamiento, se debe de tomar en cuenta que aspirantes cuentan con el mínimo de requisitos necesarios para la vacante, ya que en muchas de las ocasiones solo se escoge al mejor entre los aspirantes y no se toma en cuenta que no cumple con el perfil deseado para dicho puesto, ciertamente hay personas que pueden desempeñar de manera eficaz ciertas labores aun sin contar con los requisitos necesarios, también tenemos la otra cara de la moneda en la cual puede que solo generen costos y no puedan desempeñar el trabajo como se espera, pero al momento de seleccionarlos se les debe de hacer hincapié en este aspecto para que sepan que su esfuerzo debe ser mayor y puedan salir beneficiados.

## Inducción

- Aquí cabe hacer mención que hay ocasiones en las cuales la empresa da la inducción al personal hasta pasados uno o dos meses de haber ingresado el empleado a la empresa, lo cual ya es inútil ya que el nuevo empleado ya habrá obtenido la información deseada por parte de sus compañeros de trabajo, y en muchas ocasiones esta es modificada por los mismos, entonces ya habrá generado una idea errónea en el nuevo colaborador y será muy difícil cambiar su forma de ver a la empresa y el trabajo que elabora cada departamento. Por lo tanto aquí la propuesta es que se contrate a una persona, si es que no se cuenta con el personal necesario para dar la inducción desde el momento mismo en el que el empleado llega a la empresa, ya que esto beneficiaría en gran manera a la empresa y con el tiempo evitará pérdidas económicas y de personal.
- Dentro de la inducción es de suma importancia que se le de a conocer al nuevo colaborador el organigrama e información sobre las funciones que tiene cada departamento, ya que esto dentro de la empresa no se hace y es vital para que el empleado se sienta informado, y por lo tanto en confianza de preguntar al departamento correspondiente en caso de tener alguna duda, así como también es importante que se presenten dentro de la inducción cada uno de los jefes de departamento para que sienta un ambiente de compañerismo.

## Capacitación.

- Tener un programa de capacitación continua, tanto en los nuevos métodos para elaborar sus tareas, como en otro tipo de actividades laborales e incluso recreativas, esto mantendrá un sentimiento de lealtad y conformidad dentro de la empresa, esto siempre y cuando la capacitación se dé de forma dinámica y atractiva para el personal.
- Otro aspecto importante sería el ver la forma en la cual no solo se diera una capacitación sobre el área donde se va a desempeñar, sino que también se le diera una capacitación breve sobre alguna otra área que sea compatible con la de él, de esta forma podría remplazar a algún otro empleado en caso de que faltará y podría generar muchas ventajas sobre la empresa ya que su personal estaría capacitado para desempeñar otras funciones, lo cual le haría sentir seguro y también motivado, por el hecho de que podría ser promovido y ascender de puesto.
- Es necesario implementar un sistema de evaluación de la capacitación, esto con la finalidad de poder medir los resultados obtenidos con la misma, de tal forma que podamos determinar si el sistema es efectivo o es necesario hacer adecuaciones, también se pueden tomar en cuenta opiniones por parte de los empleados para obtener resultados más significativos.

## **Contratación.**

- En esta parte la única sugerencia que puedo externar es, que se informe a los empleados el día exacto en el cual se depositará su pago, ya que la empresa en su contrato acuerda depositar los días jueves de cada semana y el día 14 y 29 a los empleados de quincena y en muchas ocasiones deposita un día o dos después de la fecha acordada y eso también genera una inconformidad para los empleados y por que no decirlo los desmotiva a realizar de manera puntual y efectiva su trabajo.
- También deben tomarse medidas respecto a los expedientes ya que el tenerlos documentados en forma electrónica sería de gran ayuda, se podría determinar que personas faltan de capacitación e incluso ayuda a llevar un mejor control en cuanto a faltas, reportes, actas administrativas o falta de documentos.

## **Desarrollo del Personal**

- Ahora que tengo un concepto más amplio sobre el proceso de integración de personal, puedo decir que el problema que causa la rotación de personal en la empresa se encuentra ubicado en este punto. Ya que no siempre el mayor incentivo para que una persona se sienta como en casa en la empresa es necesariamente dinero, deben haber una motivación mucho más grande, claro que el dinero ayuda pero muchas veces las personas buscan el reconocimiento por parte de la empresa y de sus compañeros.

- Se deben modificar ciertos hábitos que la empresa tiene, debe preocuparse más por sus empleados que por el cliente, ya que si el empleado se encuentra feliz haciendo su trabajo, lo hará bien y con una calidad incomparable, y esto traerá como consecuencia un bienestar para la empresa, por que sus clientes recibirán el producto en mejores condiciones y a tiempo.
- Hay que hacer sentir al empleado que es parte de la empresa, no solo dándole responsabilidades y ordenes, también hay que darle la confianza por parte de su jefe directo y del departamento de recursos humanos para que cualquier idea nueva o inconformidad que tenga la trasmita, y aparte que el empleado se de cuenta que su opinión es tomada en cuenta, por que no servirá de mucho la motivación si él se da cuenta que si lo escuchan pero no hacen nada al respecto par oponer en marcha su idea de mejora o aminorar su inconformidad.
- Si se toman en cuenta estos puntos el desarrollo de la empresa se verá beneficiado y ayudara a sus empleados quieran superarse dentro de la misma empresa.

### **III.1. VENTAJAS QUE GENERA LA NUEVA PROPUESTA**

1. Los empleados tendrán una visión más amplia y mejorada respecto a la empresa, conocerán los valores y las misiones que quiere cumplir esta por medio de los jefes y encargados de personal y no por medio de los compañeros de trabajo.
2. El personal sentirá una estabilidad laboral, que ayudará a que tenga un compromiso de lealtad hacia la empresa, y por lo tanto realizarán sus labores con mayor gusto.
3. Nuevos hábitos que ayudarán a que el personal se sienta a gusto y por lo tanto a que permanezca por más tiempo en la empresa y que el mismo la promocióne por que se sentirá orgulloso de pertenecer al grupo de trabajo de La Desconocida.
4. Evitará la rotación de personal que es lo que estaba buscando con este trabajo, debido a que las personas no solo buscan dinero si no también otro tipo de reconocimientos e incentivos.
5. Formar una familia que trabaje en unión, mas que un grupo de personas trabajando para fines individualistas, esto es un beneficio que cualquier empresa debería buscar para lograr metas, es mejor contar con un grupo que sepa que es lo que quiere lograr y luche para realizarlo día a día.

## GLOSARIO

**Propuesta.** Proposición que se manifiesta y ofrece para un fin. Consulta de un negocio hecha a la persona o personas encargadas de resolverlo.

**Gestión.** Diligencia o trámite. Hacer diligencia en busca de logro, ya sea deseo personal o asunto de negocios.

**Hincapié.** Insistir y mantenerse firme, en la propia opinión o en la solicitud de una cosa.

**Burocracia.** Clase social formada por los empleados públicos. Importancia excesiva de los empleados públicos; preponderancia de éstos en el gobierno de un país.

**Prescindir.** Hacer abstracción de una persona o cosa; pasarla en silencio, omitirla. Abstenerse, privarse de ella, evitarla.

**Consonancia.** Correspondencia de sonidos acordes. Conformidad de algunas cosas entre sí.

**Imperar.** Mandar como emperador. Dominar.

**Idóneo.** Que tiene buena disposición o suficiencia para una cosa.

**Staff.** Equipo de personas especializadas en un trabajo.

**Vislumbrar.** Ver tenue o confusamente, un objeto. Conjeturas por leves indicios una cosa inmaterial.

**Filtro.** Cualquier objeto real o figurado que separa a una cosa de otras consideradas superfluas o dañinas.

**A priori.** Equivalente a no se necesita probar, es evidente. Que califica a cualquier hecho previo a la experiencia.

**Remoción.** Acción de remover

**Test.** Prueba de confrontación, especialmente la que se emplea en pedagogía, psicotecnia, medicina, etc., para evaluar el grado de inteligencia, la capacidad de atención u otras aptitudes o conductas.



**Ítem.** Se usa para hacer distinción de artículos o capítulos en una escritura u otro instrumento, también por señal de adición.

**Preliminar.** Que sirve de preámbulo a una materia cualquiera. Que antecede a una acción, a un escrito, a una empresa, a un litigio.

**Expectativas.** Esperanza de conseguir algo en caso de darse la oportunidad.

**Sinergia.** Conjunto de elementos, materiales o no, cuya actividad organizada concierne al logro de un solo fin.

**Cotizar.** Fijar el precio de algo.

**Pet.** Polietileno Tereftalato. Material para elaborar botellas de plástico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Bogotá Colombia: McGraw-Hill

Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. (12a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill

Storner, J., y Freeman, E. (1994). Administración. (5ª ed.). México: Prentice-Hall

Valverde, M. Et al (2004). La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoque para México. Morelia, México: UMSNH-UNIVESITAT ROVIRA I VIRGILI

Pedraza, O., y Navarro, J. (2006). La Productividad de la Industria Láctea en el Estado de Michoacán. (2ª ed.). Morelia, México: UMSNH-ININEE

Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill

Solar, Suryavan, (2002). Manual para triunfadores. Venezuela: Prentice-Hall.