



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación

CASO PRÁCTICO

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**“COMO OBTENER PERSONAL ALTAMENTE
CALIFICADO DENTRO DEL INSTITUTO NACIONAL
DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA Y LA
IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS PARA
LOGRARLO”**

PRESENTA:

SAMIA LONINI CABALLERO RINCÓN

ASESOR:

M.F. SANDRA AYALA GÓMEZ

MORELIA, MICHOACÁN, ENERO DE 2010



INDICE

DEDICATORIAS.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES.....	6
1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	7
1.3. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	8
1.4. COMPONENTES DE UNA ORGANIZACIÓN.....	8
1.5. ÁREAS FUNCIONALES.....	9
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	10
CAPÍTULO II	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.....	19
2.2. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO.....	20
2.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.5. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
2.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.7. PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	25
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE PUESTO.....	27
3.1. DEFINICIÓN.....	27
3.2. PROPÓSITOS.....	28
3.3. IMPORTANCIA.....	28
3.4. USOS Y APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28

3.5. ESTRUCTURA.....	29
3.6. ¿QUIÉN HACE EL ANÁLISIS DE PUESTO?.....	30
3.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTO.....	31
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	32

CAPÍTULO IV

RECLUTAMIENTO.....	33
4.1. DEFINICIÓN.....	33
4.2. OBJETIVOS.....	33
4.3. IMPORTANCIA.....	34
4.4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	35
4.5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y EL MERCADO DE TRABAJO.....	36
4.6. CONSIDERACIÓN DE LAS FUENTES.....	37
4.7. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	38
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	43

CAPITULO V

SELECCIÓN.....	44
5.1. DEFINICIÓN.....	44
5.2. OBJETIVOS.....	44
5.3. IMPORTANCIA.....	45
5.4. RAZÓN DE SELECCIÓN.....	45
5.5. CORRESPONDENCIA ENTRE PERSONAS Y PUESTOS.....	46
5.6. PROCESO DE SELECCIÓN.....	46
5.7. PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	50
5.7.1. Naturaleza.....	51
5.7.2. Clasificación.....	51
5.8. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.....	53
5.9. EL USO EFECTIVO DE LA ENTREVISTA.....	53
5. 10. DIVERSOS TIPOS DE ENTREVISTA.....	55
5. 11. PROCESO DE LA ENTREVISTA.....	56
5.12. TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCIÓN.....	56
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	57

CAPÍTULO VI

CONTRATACIÓN.....	59
6.1. CONCEPTO DE CONTRATO.....	59
6.2. TIPOS DE CONTRATO.....	60
6.3. DECISIÓN DE CONTRATAR.....	60
6.4. REVISIÓN DE TÉRMINOS.....	60
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	62

CAPÍTULO VII

CAPACITACIÓN.....	63
7.1. DEFINICIÓN.....	63
7.2. PROPÓSITOS.....	63
7.3. IMPORTANCIA.....	64
7.4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	64
7.5. SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.....	66
7.6. PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	66
7.7. PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	67
7.8. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	70
7.9. DISPOSICIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PERSONA.....	71
7.10. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.....	71
• APLICACIÓN AL CASO INEGI.....	72
CONCLUSIÓN.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75

DEDICATORIAS.

A mi esposo:

Porque gracias a su apoyo y dedicación he logrado alcanzar mis metas y más aun, porque confió en mí y gracias a él, he llegado a cumplir este sueño.

A mis hijas:

Porque el tener que dejarlas para cumplir este sueño ha sido un gran sacrificio, y aunque pequeñas, me han dado la fuerza para llegar hasta el final.

A mis padres:

Por confiar en mí y darme a conocer en todo momento que todo se puede lograr y que las partes difíciles de la vida son las que te hacen más fuerte.

A mis hermanos:

Por el apoyo y confianza que me han demostrado a cada instante.

A mis maestros:

Porque gracias a ellos adquirí los conocimientos que me impulsaron a cumplir con la meta.

A mi asesor:

Por coordinar mi trabajo y ser la guía que me apoye para seguir adelante.

JUSTIFICACIÓN.

La importancia que representa el recurso humano para una organización, es indescriptible, eh aquí el motivo que me orillo a elegir como caso práctico este tema, que más que una forma de realizar un trabajo de investigación, es adquirir conocimiento para relacionarse con el capital humano de cualquier organización.

Elevar la calidad humana y organizacional de cada individuo que forma parte de una organización es un reto importante, que se ve reflejado en el logro de los objetivos de la misma.

Sabiendo que vivimos en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino que se transforma en internacional, mi intención es demostrar que el personal con el que cuentan las organizaciones es la herramienta que les permite un crecimiento constante.

Fue entonces cuando me surgió la idea de encarar mi trabajo a través del análisis del reclutamiento, selección, contratación y la capacitación del personal, considerando que estos procesos administrativos sólo serán efectivos e interesantes si se acompaña de una evaluación posterior a cada uno de los resultados obtenidos.

A lo largo de este trabajo me propongo realizar una investigación que permita distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función del capital humano ya que el personal que se esfuerza en ser mejor y dar lo mejor de sí, es el que lleva a las organizaciones al éxito.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda organización y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización. Por ello Frederick Taylor afirmo que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad.

Las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de las organizaciones.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

Lo anterior no se logra de la noche a la mañana, es por eso que es muy importante tratar con la debida importancia cada proceso, desde que se recluta hasta que se contrata y capacita, para así contar con personas calificadas que lleven a la organización al éxito y más aun, que lo mantengan en la cima.

INTRODUCCIÓN.

"De ahora en adelante la clave es el conocimiento. El mundo no se esta convirtiendo en intensivo en trabajo, ni en intensivo en materiales, ni intensivo en energía sino en intensivo en conocimiento"

Peter Drucker

El presente trabajo de estudio teórico-práctico de investigación permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de los procesos y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica.

Ha sido elaborado fundamentalmente basado en una investigación bibliográfica para abordar nociones imprescindibles acerca de los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del personal.

El propósito del trabajo realizado es confrontar las opiniones, conceptos y definiciones de diferentes autores sobre el tema, con la realidad de una institución, para así poder realizar un análisis comparativo y establecer conocimientos más adecuados, contribuyendo de esta manera al avance del conocimiento.

El trabajo que desarrollo a continuación está dividido en siete Capítulos; cada uno explica a detalle los procedimientos efectuados para introducir al personal adecuado dentro de una organización que en este caso se ve reflejado en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

A fin de ir introduciendo al lector en el conocimiento del trabajo que presento, puedo afirmar que es un tema muy importante debido al crecimiento de la demanda de trabajo y la poca oferta que existe en la actualidad.

Considero de suma importancia este tema de investigación porque somos un gran número de personas que salimos de las universidades con la esperanza de encontrar un trabajo, que además de ser bueno, satisfaga nuestras necesidades. Es necesario conocer los procedimientos que las organizaciones llevan y los requerimientos que determinan para contratar personal calificado que cubran el perfil para ocupar la vacante.

Y no solo por eso es importante este tema, sino porque como Licenciados en Administración, debemos ser conscientes de lo importante que son los Recursos Humanos y el impacto que tienen como competencia a nivel global.

En la actualidad las técnicas que se utilizan para introducir personal a una organización tienen que ser mas subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y

mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, que permitan obtener personal justo para un puesto justo.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene actitud, deseo, motivación y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto y con conducta ética.

De esta manera hago notar que una organización sin personal no es nada, por más tecnología que tenga, el capital humano cada vez es una razón más grande de competencia.

CAPÍTULO I GENERALIDADES.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

En México: Los estudios sociales y antropológicos de los pueblos de la antigüedad en México muestran: hechos, costumbres, ideas religiosas, conocimientos y formas de organización, que constituyen un claro ejemplo de la administración pública.

Al constituirse México en una república federal se pretende nivelar las clases sociales. La administración pública se hace cargo de la educación, se declara la libertad de cultos y se separa a la Iglesia del Estado. La Constitución de 1917 resume la necesidad de armonizar los intereses de los grupos sociales, en congruencia con los ideales que la inspiran, a saber: justicia, libertad y democracia.

El sufrimiento del pueblo mexicano a través de más de 300 años, culmina con una ideología que tiene su base en el respeto por los derechos humanos, la participación del pueblo en su administración y en la justa distribución de la riqueza. En términos generales, los sucesos señalados nos brindan un panorama de la administración empírica.

Con lo anterior se concluye una breve explicación de lo que es y será por siempre la historia de la Administración.

1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Definición Etimológica

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

A continuación tendremos las definiciones de algunos autores importantes para la administración.

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

1.3. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

La organización es el diseño de una estructura formal, donde se establecen las funciones a desempeñar por los individuos y la relación entre las mismas, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

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

1.4. COMPONENTES DE UNA ORGANIZACIÓN.

La organización es uno de los componentes sociales más poderosos para el logro de objetivos. Es así, como su análisis es fundamental en el desarrollo de cualquier estudio organizacional que contemple el logro de metas u objetivos institucionales.

Cualquier tipo de organización ya sea con o sin fines de lucro posee tres elementos esenciales que son:

- Personas,
- Objetivos, y
- Procedimientos

Cada uno de estos componentes, así como los recursos específicos que posee una empresa (Financieros, Materiales, Humanos y Tecnológicos) sumados con un Componente de Gestión adecuado influyen directamente en el desempeño y en el éxito de cualquier institución.

Además de lo anterior, Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- Grupo humano.
- Recursos.
- Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- ❖ La división del trabajo.
- ❖ El proceso de dirección.
- ❖ La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

1.5. ÁREAS FUNCIONALES.

Henry Fayol afirma que la empresa puede ser dividida en seis funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Todas estas funciones se resumen en las siguientes áreas básicas generales de la organización.

Área de producción

Comprende de todo un proceso, abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son: ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación y control de calidad.

Área de mercadotecnia

Se refiere al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la planeación de producción, la investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son: investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación y estrategia.

Área de finanzas

Se encarga de la obtención y distribución de los recursos monetarios, aquí se maneja todo el dinero de la organización y se busca la obtención de un mejor rendimiento. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son: financiamiento, contraloría y pago de obligaciones.

Área de personal

Consiste en concentrar y seleccionar a todas aquellas personas que poseen habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para trabajar en la empresa, buscando la mayor eficiencia en las actividades de la empresa y el desarrollo así como capacitación de personal. Lograr una buena planta, estable y motivada es el objetivo principal de esta área. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones e higiene y seguridad.

Área de adquisiciones y abastecimientos

Esta área es muy ligada con producción, como su nombre lo indica, se encarga de abastecimientos a todos los departamentos de la organización, no solo se refiere a las materia primas, para convertirlas en productos, sino abarca todos los demás insumos para el correcto funcionamiento de toda la organización. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son: captar necesidades, selección de proveedores, compras, abastecimientos y control de inventarios.

Cabe señalar que ninguna área es más importante que otra, todas deben funcionar de manera coordinada, con apoyo y cooperación para que de esta forma cada una de ellas alcance sus objetivos y por ende la existencia de la empresa de manera total.

- **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

Antecedentes históricos

Hechos históricos de la estadística en México:

- El 18 de abril de 1833. Se fundó la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística con el apoyo de varias instituciones del gobierno y con el decidido apoyo de don Valentín Gómez Farías. Fue la primera en América y la cuarta en el mundo en su especialidad. Encargada de las primeras investigaciones de fisiografía del territorio mexicano, sus recursos naturales, su producción y su potencial de desarrollo.
- 1882. Se crea la Dirección General de Estadística (DGE).
- 1895. Se levanta el primer Censo de Población.
- 1922. Se crea el Departamento Autónomo de la Estadística Nacional (DAEN).
- 1930. Se realiza el primer Censo Agrícola y Ganadero y el primer Censo Industrial.
- 1932. Desaparece el Departamento Autónomo de la Estadística Nacional para ser nuevamente Dirección General de Estadística.

- 1958. La DGE pasa a depender de la Secretaría de Industria y Comercio.
- 1968. Se constituye la Comisión de Estudios del Territorio Nacional.
- 1970. Se integran a la DGE las funciones del Departamento de Muestreo de la Secretaría de Industria y Comercio.
- 1976. Se crea la Coordinación de Integración y Análisis de la Información (CIAI)

Se crea la Dirección General de Sistemas y Procesos Electrónicos (DGSPE) dependiente de la Coordinación General del Sistema Nacional de Información.

- 1977. La DGE pasa a formar parte de la Coordinación General del Sistema Nacional de Información (CGSNI) de la SPP.
- 1980. La Coordinación General de Servicios Nacionales de Estadística Geografía e Informática (CGSNEGI) sustituye a la CGSNI.

La Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática (creada por decreto presidencial) pasó a ser el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática el 25 de enero de 1983 como dependencia subordinada a la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP).

A finales de la década de los 70, México no contaba con la suficiente información, precisa y detallada, sobre la estructura y crecimiento de la sociedad y la economía nacionales, así como de su territorio, que le permitiera planear el desarrollo del país; por ello, el Instituto fue establecido como respuesta del gobierno de la República para garantizar la mejora en la calidad y homogeneidad de dicha información, con la premisa de que funcionaría coordinando y uniendo los esfuerzos de las diferentes instancias y niveles de gobierno en la integración de un sistema nacional, el cual ampliaría los alcances de la información en la aplicación del plan nacional y de los programas sectoriales y regionales de desarrollo.

Tras el surgimiento del INEGI:

- Se emitió la Ley de Información Estadística y Geográfica.
- Se definió el valor de la información estadística y geográfica, bajo la relación información-planeación.
- El INEGI se consideró el órgano rector de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica.
- El Instituto se vigorizó al constituirse en un órgano desconcentrado de la SPP.
- La Dirección General de Estadística se fortaleció con la integración del Sistema de Cuentas Nacionales de México al Instituto.

De 1983 a 1988 se crearon las 10 direcciones regionales (DR) y las 34 coordinaciones estatales (CE):

- DR Noreste, noviembre de 1983 (CE en Nuevo León, Coahuila de Zaragoza y Tamaulipas).
- DR Norte, noviembre de 1984 (CE en Durango, Chihuahua y Zacatecas).
- DR Noroeste, febrero de 1984 (CE en Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur).
- DR Occidente, julio de 1984 (CE en Jalisco, Colima, Michoacán de Ocampo y Nayarit).
- DR Centro Norte, agosto de 1984 (CE en San Luis Potosí, Guanajuato, Querétaro Arteaga y Aguascalientes).
- DR Centro Sur, abril de 1984 (CE en estado de México, Guerrero y Morelos).
- DR Oriente, septiembre de 1984 (CE Puebla, Hidalgo, Tlaxcala y Veracruz de Ignacio de la Llave).
- DR Sur, junio de 1984 (CE en Oaxaca, Chiapas y Tabasco).
- DR Sureste, junio de 1984 (CE en Yucatán, Campeche y Quintana Roo).
- DR Centro, enero de 1985 (CE en el Distrito Federal).

En septiembre de 1985, la ciudad de México sufrió un terremoto que ocasionó serios daños a la planta física del Instituto, obligando a suspender labores por 10 días. Por ello, se establecieron planes para su descentralización, cuyo principal promotor fue la SPP. Bajo la demanda nacional de descentralizar instituciones, se realizó un profundo estudio de viabilidad y las oficinas sede del INEGI se comenzaron a reubicar en la ciudad de Aguascalientes, en 1986.

En fecha más reciente, el 14 de marzo de 2006 se reformaron los artículos 26 y 73, fracción XXIX-D de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que otorgaron la autonomía al Instituto.

El 16 de Julio del 2008, con la entrada en vigor de la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, decretada por el Congreso Mexicano el 16 de abril de 2008, se confirmó la autonomía, técnica y financiera el INEGI, para lo cual se constituyó una junta de Gobierno que está integrada por cinco miembros designados por el Presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores.

De entre los miembros de la Junta de Gobierno, el Ejecutivo Federal tiene la facultad de nombrar al Presidente del Instituto, quien preside el citado órgano colegiado. El resto de los miembros de la Junta de Gobierno actúan como vicepresidentes.

Con esta Ley se establece como información de interés Nacional a la contenida en el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica el cual tiene como finalidad de proporcionar a la sociedad y al Estado datos de calidad, pertinentes, veraces y oportunos, a efecto de coadyuvar al desarrollo nacional, estos son considerados como oficiales y de uso obligatorio para la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los municipios.

El Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, según lo señalado por la propia Ley se divide en los Subsistemas Nacionales de Información:

- Demográfica y Social;
- Económica, y
- Geográfica y del Medio Ambiente.

Como puede observarse no se considera a la Innovación y Tecnologías de Información como componente del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, por lo que el nombre oficial del Instituto se ha modificada a Instituto Nacional de Estadística y Geografía conservando el acrónimo que ha mantenido por más de 25 años (INEGI).

Misión

Generar, integrar y proporcionar información estadística y geográfica de interés nacional, así como normar, coordinar y promover el desarrollo de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica con objeto de satisfacer las necesidades de información de los diversos sectores de la sociedad.

Visión 2025

México pertenece al grupo de países que basan su desarrollo en el uso de la información y en el conocimiento organizado y diseminado electrónicamente al contar con un Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica sustentado en una Red Nacional de Información, que facilita la toma de decisiones de todos los sectores de la sociedad con base en información oportuna y confiable.

El INEGI es responsable de coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como la Red Nacional de Información.

Política de calidad

Todo producto o servicio que se genere en el INEGI debe tender a la plena satisfacción de las necesidades de información estadística y geográfica de la sociedad mexicana mediante el desarrollo de su personal y la mejora continua, privilegiando la integración de metodologías y tecnologías en sus procesos y proyectos.

Valores del INEGI

Aprendizaje

Crecer como resultado de la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencias vinculados con métodos de trabajo.

Compromiso

Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

Comunicación

Transmitir ideas y opiniones mediante el intercambio de información para aumentar el conocimiento colectivo del Instituto.

Honestidad

Orientar nuestra conducta hacia la rectitud, honradez, verdad e integridad en todo momento.

Justicia

Actuar con imparcialidad reconociendo los derechos y obligaciones de los demás.

Profesionalismo

Realizar con entusiasmo, interés y eficiencia las tareas encomendadas, enriqueciéndolas con nuestros conocimientos y experiencias.

Respeto

Escuchar y tomar en consideración la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas.

Responsabilidad

Cumplir bien y a tiempo lo que debemos hacer asumiendo con empeño nuestras funciones y obligaciones.

Servicio al cliente

Lograr y mantener la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

Trabajo en equipo

Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.

Funciones

La LIEG y el Reglamento Interno de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de su artículo 100, le confieren al Instituto ciertas responsabilidades, entre las que sobresalen:

En materia estadística

- Generar estadísticas económicas, demográficas y sociales de interés nacional, con base en el levantamiento de censos, encuestas y la explotación de registros administrativos.
- Realizar investigaciones y estudios estadísticos.
- Identificar aquellas estadísticas que deban ser elaboradas en los ámbitos sectorial y regional para el desarrollo del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG).
- Emitir los criterios que se requieran para dar homogeneidad a los procesos de producción de información estadística y su presentación.
- Promover la organización y desarrollo de sistemas de contabilidades sectoriales y estatales en materia económica.
- Verificar la información estadística generada por las unidades del SNIEG.
- Planear, promover y operar la organización y desarrollo de un sistema integrado de contabilidad nacional económica.

En materia de Geografía

- Establecer las políticas, normas y técnicas para uniformar la información geográfica del país.
- Realizar investigaciones y estudios en materia geográfica y cartográfica.
- Instituir y dirigir el Registro Nacional de Información.
- Efectuar los trabajos cartográficos que sean necesarios para el cumplimiento de tratados o convenios internacionales, en la definición y demarcación de límites internacionales, incluyendo la Zona Económica Exclusiva.
- Autorizar la toma de fotografías aéreas con cámaras métricas o de reconocimiento y de otras imágenes por percepción remota, así como la realización de estudios y exploraciones geográficas que realicen personas físicas o morales extranjeras.

- Verificar la información geográfica generada por las unidades del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG)
- Establecer las normas, políticas y técnicas que deberán observarse para el desarrollo de proyectos de información cartográfica y catastral, así como planear, organizar, dirigir y controlar las actividades en materia de cartografía catastral ejidal.
- Coordinar el establecimiento y la consolidación de un sistema cartográfico digital.

En materia de Innovación y Tecnologías de Información

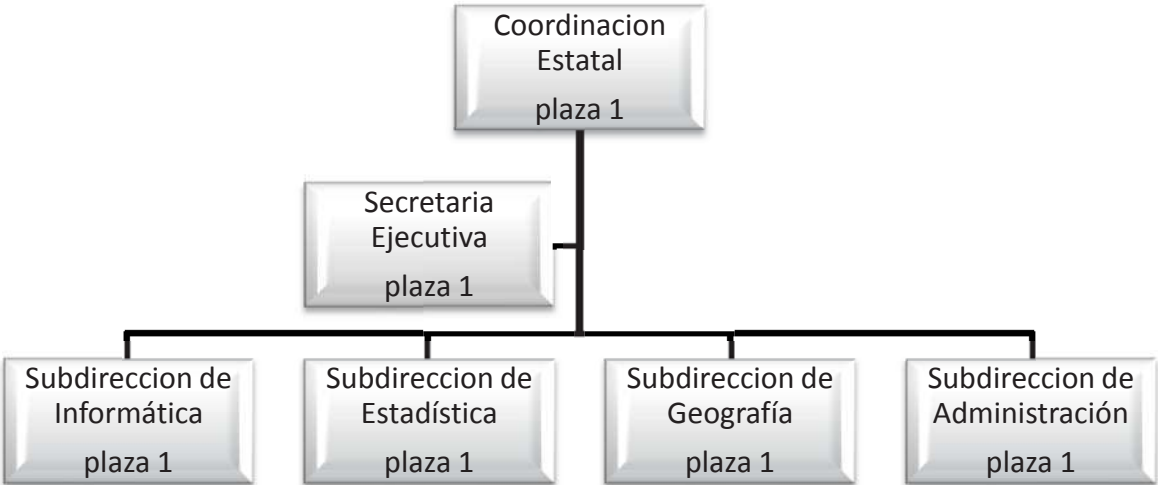
- Emitir los lineamientos que, en materia de informática, deberán observar las dependencias y entidades de la APF, en su carácter de integrantes de los Servicios Nacionales de Estadística y de Información Geográfica y los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica.

Organización – Estructura

La oficina central de INEGI se encuentran ubicadas en el estado de Aguascalientes, está a su vez se divide en direcciones regionales de las cuales el estado de Michoacán se ubica en la Dirección Regional Occidente, conformada por los estados de Jalisco, Colima, Nayarit y nuestro estado Michoacán, de entre estos estados la dirección de esta región se encuentra ubicada en el estado de Jalisco.

DIRECCION REGIONAL OCCIDENTE (Región a la que pertenece el estado de Michoacán).

Organigrama de la coordinación estatal.



Organigrama de la subdirección estatal de administración.



Funciones de la Dirección de administración. Coordinar las acciones derivadas de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la subdirección estatal de administración.

Funciones de la Secretaría Ejecutiva C. Realizar actividades secretariales, control de archivo y correspondencia, así como el manejo del sistema keet.

Funciones del departamento de Recursos Humanos. Coordinar y administrar los recursos humanos para el cumplimiento de los programas y proyectos institucionales.

Funciones del departamento de Recursos financieros. Supervisar que los procesos administrativos relativos al rubro de recursos financieros (contables y Presupuestables) se cumplan en tiempo y forma.

Funciones del departamento de Recursos Materiales. Coordinar y administrar los recursos materiales y servicios generales de acuerdo a la normatividad establecida para el cumplimiento de los proyectos institucionales.

CAPÍTULO II DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. Recursos humanos es un departamento de servicio, incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, con frecuencia las organizaciones se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes sea menor.

Esta área tiene como cometido los recursos humanos, desde reclutarlos hasta desarrollarlos y en su caso separarlos de la entidad social.

El proceso que desarrolla esta área, inicia con la procuración de los elementos apropiados a las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo. Este aspecto es conocido como empleo, abarca el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como promociones, transferencias y ascensos, toda esta labor sustentada con la planeación de personal que contempla.

El área de personal también se ocupa del pronóstico de recursos humanos, así como del inventario de los mismos, la rotación de puestos y de personal.

Otro aspecto de suma importancia para la competitividad tanto interna como externa de las empresas es la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva, el adecuado manejo de las relaciones laborales, el otorgamiento de servicios, prestaciones, el cuidado de instalaciones y personas con la higiene y seguridad industrial.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de

toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

2.2. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO.

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.

En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa. Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión tenga.

2.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de Recursos Humanos representa una función de la organización que está constituida por un conjunto de prácticas y técnicas dirigidas a facilitar el mejor aprovechamiento de las personas (empleados), con el objeto de permitirles alcanzar los objetivos organizacionales así como los individuales.

La Administración de Recursos Humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman.

Por otro lado, David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins, señalan que:

La Administración de Recursos Humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, puede verse desde dos enfoques distintos.

Primero: La Administración de Recursos Humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización.

Segundo: La Administración de Recursos Humanos es una función que compete a todos los gerentes.

Al mismo tiempo estos dos autores proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos:

- 1) Empleo.
- 2) Capacitación y desarrollo.
- 3) Motivación.
- 4) Mantenimiento.

En tanto Wayne Mondy y Robert M. Noe, muestran que la Administración de Recursos Humanos: “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recursos Humanos”.

2.4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos, entre otros, son:

Adquisición: A través de las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal se busca atraer y elegir aquel personal con conocimientos, experiencia y aptitudes que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Desarrollo: A través de la función de capacitación y el plan de vida y carrera, se garantiza la actualización y renovación del conocimiento del empleado, así como el desarrollo de diversas habilidades con el fin de atender las necesidades internas y externas que están presentes en la organización.

Retención: A través de una serie de técnicas y prácticas (administración de la remuneración, motivación, capacitación, plan de vida y carrera) se busca conservar y mantener al personal valioso en la organización; y al mismo tiempo, contrarrestar el posible ataque de la competencia en su interés por atraerlo.

Para William B. Worther Jr. los objetivos de la administración de recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

En este caso los objetivos serían los siguientes:

Objetivos corporativos: la Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. La función del departamento consiste a contribuir a dicho éxito entre supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales: mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

Objetivos sociales: el departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales: el departamento de Recursos Humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. El departamento de Recursos Humanos debe reconocer que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

2.5. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El proceso de la Administración de Recursos Humanos está conformado, entre otras, por las siguientes funciones:

Planeación estratégica de Recursos Humanos

Consiste en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal, e identificar las disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo establecidos en la organización.

Reclutamiento

Es el proceso encargado de buscar, interesar y atraer personas a la organización, con el fin de cubrir necesidades de personal.

Selección de personal

Se refiere a elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización.

Contratación e inducción de personal

La contratación de personal implica el inicio de una relación de trabajo que de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), es la prestación de un trabajo personal subordinado (trabajador) a una persona (patrón), mediante el pago de un salario. La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante contrato de trabajo. En el contrato de trabajo se determinarán las responsabilidades y derechos de los trabajadores, así como los del patrón.

Por otra parte, la inducción de personal implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros; son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

Capacitación y desarrollo de recursos humanos

Por una parte, con la capacitación se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. Por otra parte, con el desarrollo se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

Administración de la remuneración

Consiste en administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte del empleador por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su comportamiento para adaptarlo a distintas situaciones o personas; y sobre todo, alinear su comportamiento al logro de los objetivos de la organización.

Evaluación del desempeño

Se trata de: “Un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.

Higiene y seguridad en el trabajo

Es la: “Práctica dirigida a mantener las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental del empleado y en general las condiciones de bienestar de éstos”. Asimismo, incluye: “La protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo”.

Relaciones laborales

A partir del nacimiento de la relación laboral entre empleado y empleador se vigilará el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, los Reglamentos de ésta y otros mandamientos legales, que permita el logro de los objetivos de la organización y los de los individuos que la conforman.

2.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar apuntan que: “El desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente vinculado al de la administración de empresas”.

En los años noventa, señalan Sastre y Aguilar, se atribuye una gran importancia a la administración de los Recursos Humanos en la empresa y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en Recursos Humanos.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, para los administradores, estriba en que esta práctica representa una de las funciones principales que conforman el campo de estudio de la administración entre las que se encuentran: finanzas, mercadotecnia y operaciones.

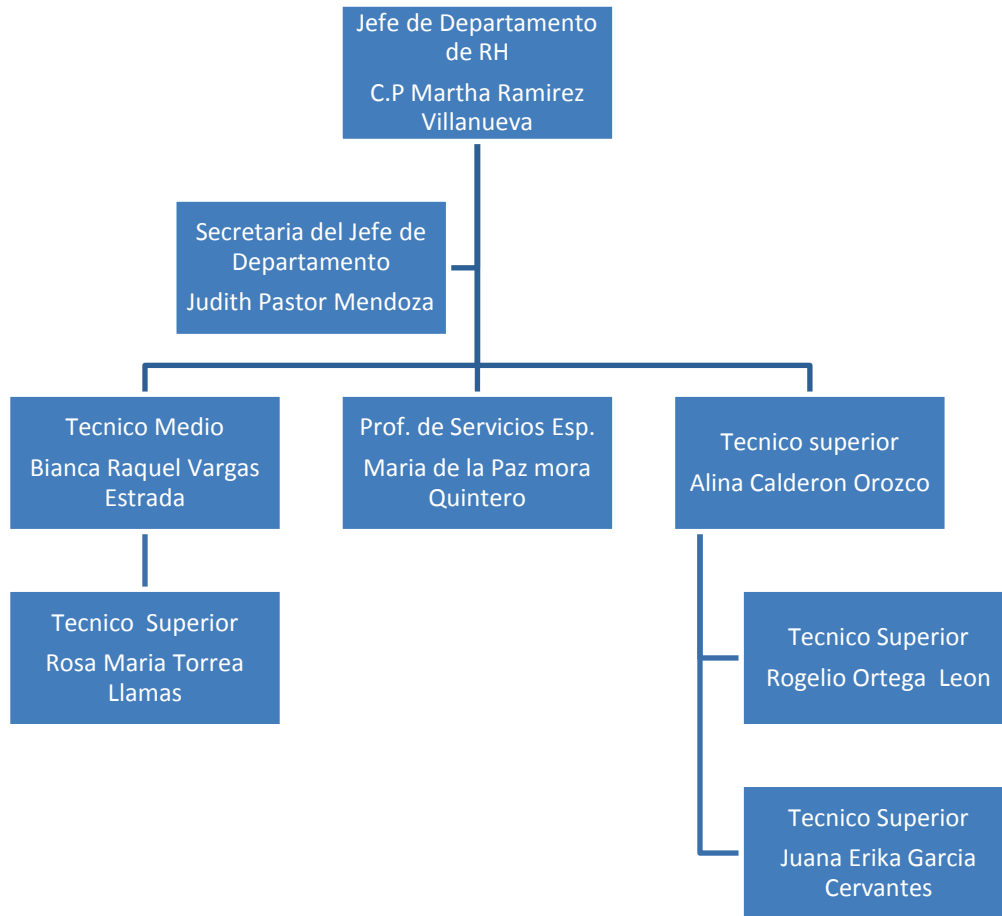
2.7. PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización.

- **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.



Funciones del Jefe de Departamento: Coordinar y administrar los recursos humanos para el cumplimiento de los programas y proyectos institucionales.

Funciones de la Secretaria del Jefe de Departamento: Realizar actividades secretariales, control de archivo y correspondencia y manejo del sistema keet.

Funciones del técnico medio: manejo del SIA

Funciones del Prof. de servicios Esp.: Pagos y comprobaciones de prestaciones al personal. Tramites de eventos intergrupales, inducción al personal, elaboración de perfiles de puestos.

Funciones del Técnico Superior (Rosa María): control de puntualidad y asistencia de personal, así como gestión de préstamos del issste.

Funciones del técnico Superior (Alina): Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la coordinación estatal. Aplicación de exámenes, integración y control de expedientes de personal, así como atender requerimientos de la dirección del área jurídica.

Funciones del Técnico superior (Rogelio): Tramitar tarjetas de debito, validación de antigüedad para quinquenios, apoyo en el manejo para contratación de personal.

Funciones del Técnico superior (Erika): Elaborar hojas únicas de servicios de personal, constancias de trabajo, validación, elaboración y trámites de reconocimiento de antigüedad, apoyo en el manejo para la contratación de personal.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE PUESTO.

El análisis y la descripción de puestos como veremos más adelante constituyen un instrumento valioso para propiciar el logro de mayores niveles de productividad, exigencia permanente en la organizaciones. Asimismo, con el análisis y la descripción de puestos se respalda la realización de tareas fundamentales relativas a la Administración de Recursos Humanos tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, administración de la remuneración y evaluación del desempeño.

3.1. DEFINICIÓN.

Luis R. Gómez Mejía

Puntualiza que el análisis de puestos consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis de puestos, agrega este autor, supone un estudio meticuloso que revela detalles importantes; concretamente identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

Eva M. Aguilar y Miguel A. Sastre

El análisis de puestos se trata de un proceso diseñado y coordinado desde la dirección de recursos humanos, mediante el que se analiza y registra todo aquello que se considere relevante de un puesto de trabajo: su finalidad, sus cometidos y actividades, o las condiciones bajo las que éstas se realizan, así como todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlo con éxito.

Dr. Fernando Arias Galicia y el Dr. Víctor Heredia Espinosa

En el análisis de puestos se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

John M. Ivancevich

El análisis de puestos es el proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos.

Me puedo dar cuenta que todos estos autores coinciden en señalar que el análisis de puestos es un proceso orientado a la búsqueda y obtención de información sobre

tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de un puesto de trabajo.

3.2. PROPÓSITOS.

El propósito del análisis de puestos, de acuerdo a Tolo Rimsky, está en elucidar:

1. El propósito del puesto y sus tareas regulares.
2. Los requisitos para ocupar el puesto.
3. El alcance de sus responsabilidades y las condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.

3.3. IMPORTANCIA.

La importancia del análisis de puestos, entre otras, señalan Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia, estriba en un hecho importante el simple nombre del puesto no indica todas las labores efectuadas.

Por ejemplo, subrayan estos autores, podría pensarse que un profesor de escuela primaria se dedica a enseñar a los niños. Sin embargo, debe efectuar por lo menos treinta acciones distintas, las cuales le dejan menos tiempo para su tarea sustantiva: propiciar el aprendizaje.

La importancia del análisis de puestos la encontramos en las múltiples aplicaciones que tiene esta herramienta administrativa.

3.4. USOS Y APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para John M. Ivancevich el análisis de puestos está muy relacionado con los programas y actividades de la Administración de Recursos Humanos, ya que tiene extensas aplicaciones en los siguientes rubros:

Reclutamiento: La información del análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización.

Selección: Para contratar a la persona indicada se emplean instrumentos para predecir el desempeño futuro del empleado en el puesto y para ello se deberán evaluar algunas características importantes del puesto, información que emanará precisamente del análisis de puestos.

Capacitación y desarrollo de carrera: Conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial para elaborar programas de capacitación eficaces. Además, sólo se puede ayudar a la gente a pasar de una etapa a otra de su carrera con el análisis de puestos.

Remuneración: La remuneración está vinculada a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto. Por lo tanto, una remuneración objetiva y adecuada exige una valuación precisa de lo que implican los puestos.

Planeación estratégica: Cada vez más gerentes, de acuerdo a este autor, se dan cuenta de que el análisis de puestos es otra herramienta importante en las actividades generales de planeación estratégica de la organización. Con un buen análisis de puestos, la empresa puede cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos del flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de entornos inciertos.

3.5. ESTRUCTURA.

De acuerdo a Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa las partes que conforman el análisis de puestos son:

Datos de identificación del puesto

Aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.

Descripción (funciones)

En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes:

Descripción general: Se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar al puesto con ellas y darle una denominación).

Descripción específica: En esta parte se desglosa la descripción general y con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etc.

Requisitos

Aquí se mencionan los requisitos (o características) para desempeñar con éxito el puesto; por ejemplo, edad, género, nivel de estudios y otras facetas demográficas.

Responsabilidad

Bajo este rubro se incluyen las diversas áreas bajo su obligación, prestando especial atención a los daños ocasionados en caso de no desempeñar adecuadamente su trabajo. Las categorías más comúnmente empleadas son bienes (maquinaria, equipo, dinero y valores, instalaciones, etc.), relaciones (supervisión otorgada, contactos externos, etc.) e informes (confidencialidad, periodicidad e importancia de los mismos).

Condiciones

Se incluyen aquí tres aspectos trascendentes: ambiente físico (temperatura, iluminación, humedad, ventilación, etc.), esfuerzo (tensión mental, fijación visual, tipo de movimientos, esfuerzo muscular, etc.), y riesgos de trabajo (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo).

3.6. ¿QUIÉN HACE EL ANÁLISIS DE PUESTO?

John M. Ivancevich relata que una fase importante en los análisis de puestos consiste en elegir cuidadosamente a las personas que realizarán el análisis. Y afirma:

Si una organización necesita sólo de manera esporádica la información del análisis de puestos, puede contratar un analista temporal externo; otras empresas tienen empleados expertos de tiempo completo, y algunas empresas más recurren a los supervisores o a los titulares de los puestos para reunir la información del análisis. Estas opciones tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, los empleados titulares son una buena fuente de información sobre qué trabajo se hace, y no sobre el trabajo que se supone debe hacerse. Además, hacer participar a los empleados en el análisis aumenta su aceptación de los cambios que impongan los resultados del análisis.

Sin embargo, apunta este autor:

Como los titulares exageran las responsabilidades y la importancia de su trabajo, cuando realizan ellos el análisis es difícil alcanzar la objetividad. Así, la elección de quién debe analizar los puestos depende de muchos factores, como la ubicación y

complejidad de los puestos, cómo recibirían los titulares al analista externo y la finalidad última de los resultados. Quienquiera que acopie la información, debe entender completamente a las personas, los puestos y el sistema total de la organización.

3.7. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE PUESTO.

De acuerdo a John M. Ivancevich:

Cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo.

Según John M. Ivancevich los métodos de diseño de puesto se clasifican en cuatro categorías:

Método perceptual motriz

El método perceptual motriz, apunta Ivancevich, tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; así hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

Método biológico

Al igual que el método perceptual motriz, el método biológico tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Y de igual forma, se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; por lo que hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

Método mecanicista

Tiene su origen en el modelo de administración científica de Frederick W. Taylor y se enfoca más en la productividad que en la satisfacción. Según John M. Ivancevich la obra de Taylor y los principios de la administración científica despertaron un gran interés en el estudio sistemático de la estructura de los puestos. Se insistía en estructurar los puestos de manera que se dividieran en tareas simples y repetitivas que, una vez aprendidas, se realizaban de manera rápida y eficiente.

Método de motivación: enriquecimiento del puesto

Procede de la teoría de dos factores de Frederick Herzberg y consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidades de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador. Asimismo trata de diseñar el trabajo de tal forma que los titulares satisfagan sus necesidades de crecimiento, reconocimiento y responsabilidad.

- **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

Como en toda organización debe de ser, antes de elegir reclutar, seleccionar y dar los siguientes pasos, se debe tener un porque hacer todos estos movimientos, es decir; conocer el origen de la vacante, ya sea que existieron ascensos, despidos, recontrataciones e incluso la creación de un puesto nuevo de trabajo, todo esto con el fin de dar los siguientes pasos. Con lo anterior me refiero a que para dar inicio con el proceso de reclutamiento se tiene que hacer un estudio sobre las necesidades de la organización y detallar adecuadamente lo que se requiere contratar para el puesto adecuado, es decir; poner a la persona correcta en el puesto correcto.

Para todo esto se siguen una serie de pasos que como ya vimos entre ellos se encuentra el análisis de puesto, método que es correcto para encontrar a los candidatos justo a la medida de la organización y aun mas a la del puesto para que junto con los demás miembros de la misma logren los objetivos planeados.

INEGI es una Institución que trabaja en base a operativos con grandes volúmenes de personal, mismos que deben contar con el perfil señalado por la oficina central de dicha Institución.

Se designas jefaturas de zona donde existe un auxiliar administrativo y un jefe inmediato, este a su vez se divide en subjefaturas, todo esto con la finalidad de cubrir el estado para un buen funcionamiento.

Por tal motivo se tiene que contar con un buen análisis de puesto que ayude a describir las necesidades del mismo, y crear un perfil justo para después ir en busca del personal adecuado. Así lo maneja INEGI.

CAPÍTULO IV RECLUTAMIENTO.

4.1. DEFINICIÓN.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para John M. Ivancevich el reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece.

Por su parte Mondy y Noe apuntan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.

El reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización. Como lo señala Gómez Mejía el objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos calificados para el puesto. Y aclara el autor, Resaltamos el término calificados porque la atracción de candidatos que no están calificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa.

4.2. OBJETIVOS.

- ❖ Algunos de sus objetivos se supeditan a los siguientes:
- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.

- ❖ Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializada o profesional para la ubicación y colocación de mismo dentro de la organización.
- ❖ Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

4.3. IMPORTANCIA.

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier rubro.

El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los mismos valores.

En las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales.

4.4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

El proceso de reclutamiento de personal está constituido por las siguientes fases:

Primera fase:

- Identificación de la (s) vacante (s) mediante la planeación de Recursos Humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se dan las vacantes:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| a) Renuncia | h) Despido |
| b) Puesto de nueva creación | i) Ascensos |
| c) Transferencia interna | j) Fallecimiento |
| d) Jubilación | k) Enfermedad profesional |
| e) Descensos | l) Maternidad |
| f) Promociones | m) Permisos |
| g) Por ventas estacionales | n) Incremento de ventas |

- Recepción de la requisición de personal es la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante.

Segunda fase:

Buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

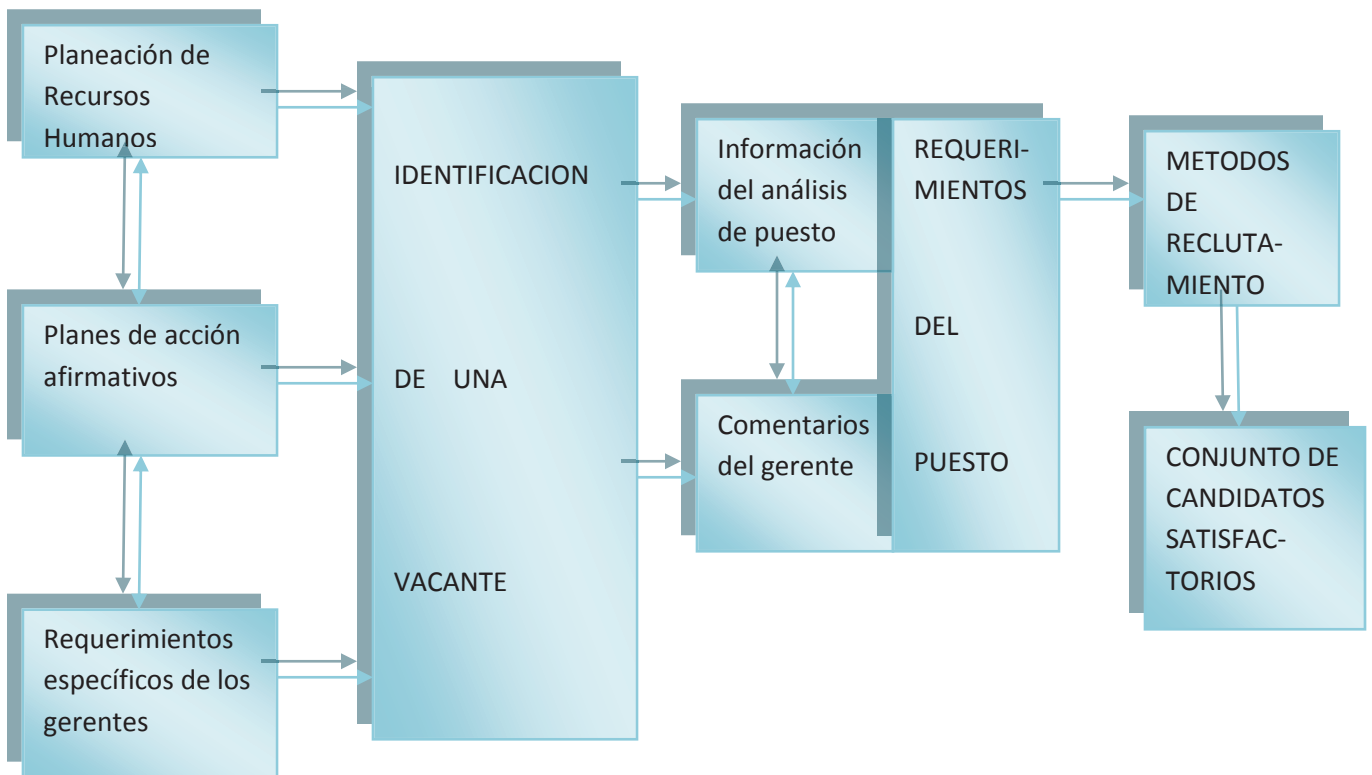
Tercera fase:

Atraer y captar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento.

Cuarta fase:

Recepción de solicitudes de empleo.

El autor del libro “Administración de Recursos Humanos y Personal” William B. Worther Jr. Maneja el siguiente esquema para el proceso de reclutamiento.



4.5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y EL MERCADO DE TRABAJO.

El mercado de trabajo es el espacio, ubicado en un tiempo y lugar determinado, donde las empresas y organizaciones ponen a disposición ofertas de trabajo al mercado de recursos humanos, lo determina fundamentalmente la cantidad de empresas ubicadas en un área geográfica y en una época específica.

Demanda y oferta de trabajo

Si bien hemos señalado que el mercado de trabajo se encuentra fundamentalmente determinado por la cantidad de empresas ubicadas en un área geográfica y en un tiempo determinado, también es substancial destacar que el mercado de recursos humanos lo componen el grupo de personas aptas y en condiciones de trabajar (o que se encuentran laborando), es decir, está comprendido por el cúmulo de personas potenciales y reales para emplearse, ubicados en un área geográfica y en una época determinada.

De manera principal debe destacarse que el empleo del trabajo de algunas minorías, perteneciente también al mercado de recursos humanos, sigue en aumento, debido a la revaloración de su potencial, tal como ocurre con las personas con capacidades especiales. No es poca la participación, que también va en ascenso, de aquel sector de personas de la tercera edad que ya comienzan a emplearse en algunas empresas que ofrecen servicios, tales como las tiendas de autoservicio.

Otro grupo, no minoritario, que ha tomado bastante fuerza en las últimas décadas es sin duda la participación de la mujer en el proceso productivo y el aporte de su trabajo intelectual dentro de las organizaciones en puestos que requieren liderazgo absoluto. Su trabajo es tan importante en empresas que ofrecen servicios, que ha llegado a conformar política para algunas empresas, el uso de sus servicios profesionales en áreas estratégicas de las organizaciones, debido a que los productos o servicios que se comercializan van destinados al sector femenino.

4.6. CONSIDERACIÓN DE LAS FUENTES.

Esta etapa se relaciona con planteamientos generales respecto al suministro y disponibilidad de recursos y a las vías particulares mediante las cuales se pueden obtener. Al considerar las posibles fuentes de reclutamiento de empleados, es fácil suponer que son inevitablemente externos. Por supuesto, en la gran mayoría de ocasiones en que los puestos se deben ocupar, la organización contratante utiliza recursos que provienen de la población externa. Aun que es posible y conveniente llenar las vacantes con los recursos internos de la organización, las transferencias y las promociones que por lo general esto implica serán más frecuentes que el hecho de no haber producido una vacante al final de la reacción en cadena, y se necesitara reclutamiento externo. No obstante, siempre se debe considerar en forma cuidadosa de la posibilidad de cubrir las vacantes con recursos internos por las siguientes razones:

- a) La organización conoce a los empleados existentes, los cuales por lo general, están familiarizados con las costumbres y las practicas de las empresas.
- b) Los costos y el tiempo que los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción consumen, se pueden reducir de manera significativa.
- c) El reclutamiento interno para llenar las vacantes se puede usar como medio de desarrollo profesional, ampliación de oportunidades y motivación entre los empleados existentes.

Cuando la organización tiene que emplear fuentes externas, y está en la situación normal hay dos mecanismos principales para conducir la búsqueda de empleados:

- A) A través de las agencias de empleo gubernamentales, institucionales y privadas.
 - B) Por contacto directo con el público mediante anuncios en periódicos y revistas.
- Por supuesto que es posible usar una combinación de estos medios para obtener así un mejor resultado.

4.7. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Fuentes de reclutamiento interno.

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

Además, son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- ❖ Los trabajadores de la propia organización.
- ❖ Contactos con sindicatos.

- ❖ Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.
- ❖ Transferencia de personal.
- ❖ Ascensos de personal.
- ❖ Transferencia con ascenso de personal.
- ❖ Programas de desarrollo de personal.
- ❖ Planes de "profesionalización" (carreras) de personal.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Fuentes de reclutamiento externo

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo,

quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.

Anuncios:

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Agencia pública de colocación:

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

Agencia privadas de colocación:

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

Agencia para reclutamiento de ejecutivos:

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curricular vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Instituciones educativas:

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Recomendaciones de los empleados:

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una "venta de reclutamiento" exitosa.

Solicitantes y currículos que llegan solos:

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

Organizaciones profesionales:

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

Sindicatos:

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

Una organización puede optar por un programa de reclutamiento externo por las razones siguientes:

- ✓ Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos 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. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- ✓ Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que interviene de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados

para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

- **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

Para la institución el reclutamiento es un punto esencial para la contratación del personal adecuado que forme parte de su grupo de trabajo, ya sea por tiempo definido o personal que se considere de base dentro de la misma.

El personal por tiempo definido es aquel que se contrata para los censos que se levantan cada año en diferentes fechas debido a las diferentes investigaciones.

Personal de base es solo aquel que trabaja de forma interna en la misma organización.

El reclutamiento interno de dicha Institución se hace por medio de conocidos, mismos trabajadores, personal de servicio o por escalafón.

En lo referente al reclutamiento externo se realiza por medio de periódicos, revistas, medios masivos de comunicación, publicidad en presidencias municipales, convocatorias y universidades de iniciativa privada.

De esta manera se maneja el proceso de reclutamiento en INEGI.

CAPITULO V SELECCIÓN.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

5.1. DEFINICIÓN.

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Este proceso puede constar de:

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,
- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

Y puede variar de acuerdo a las políticas de cada organización.

5.2. OBJETIVOS.

Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- ✓ Proveer el factor humano adecuado y en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- ✓ Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.

- ✓ Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

5.3. IMPORTANCIA.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales.

La selección cuidadosa de personal también es importante por las implicaciones legales inherentes si se hace en forma incompetente. Es necesario evaluar de manera sistemática la efectividad de los procedimientos de selección para cerciorarse de que no esté adoptando una actitud injusta o discriminatoria.

5.4. RAZÓN DE SELECCIÓN.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Formula de la Razón de Selección.

- ✓ La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados = Razón de la selección / Número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

5.5. CORRESPONDENCIA ENTRE PERSONAS Y PUESTOS.

Los responsables de tomar decisiones de selección deben contar con información adecuada para basar su decisión. Con el objeto de tomar decisiones sanas, es fundamental contar con información sobre los puestos por cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes y poseer la mayor cantidad de información adecuada posible sobre los propios solicitantes.

Las descripciones de puestos ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para el éxito: conocimiento, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo. Al identificar las funciones mediante el análisis de puestos, los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la organización. La investigación ha demostrado que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas (mediante el análisis de puestos) reduce la influencia de estereotipos raciales y de género y ayuda al entrevistador a diferenciar entre solicitantes que llenan los requisitos y los que no.

5.6. PROCESO DE SELECCIÓN.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección se sigue para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

- La requisición de personal, la solicitud de empleo y el curriculum vitae.

La requisición de personal es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humanos, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada.

La solicitud de empleo es una entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato, pretende obtener información en torno de algunos tópicos de importancia de la vida del candidato. Ofrece la gran ventaja de aplicar la técnica de la grafología como herramienta de selección, ya que el análisis minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato, proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

El currículum vitae es un documento elaborado por el propio candidato, similar a una solicitud de empleo pero que ofrece otras ventajas. Este documento contiene datos generales, estudios realizados, los últimos dos o tres empleos, aspiraciones económicas, objetivos personales profesionales, escolaridad, distinciones recibidas y la descripción de las aspiraciones y proyectos, potencialidades que considera es poseedor así como sus habilidades.

- Entrevista de personal

La entrevista es el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato potencial para ocupar un puesto dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, características de personalidad, desenvolvimiento, actitud y datos de la solicitud de empleo, para inferir afinidad, ventajas, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato, con las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible.

- Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con

el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

➤ Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes

Una de las principales clasificaciones divide las pruebas utilizadas en pruebas de ejecución máxima y pruebas de ejecución típica. En la primera se expresa al sujeto la importancia de obtener la mejor calificación posible, invitándolo a realizar su mejor esfuerzo y a trabajar con rapidez (como en las del rendimiento y aptitud). En la ejecución típica lo que interesa es conocer el comportamiento habitual del sujeto (pruebas de personalidad).

Las pruebas de aptitud deben contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y además predice el aprendizaje en el futuro. Las pruebas de aptitud miden la capacidad para aprender en el futuro con la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

La inteligencia es la capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto. Las pruebas que miden el rendimiento intelectual son algunas de las más utilizadas en la selección de personal y en todas las jerarquías dentro de una organización.

➤ Test de Personalidad

O de ejecución típica. En estas pruebas se solicita al sujeto que emita respuestas de acuerdo a su comportamiento habitual. Mientras las pruebas de ejecución máxima miden procesos cognitivos, habilidades, capacidades y conocimientos; las pruebas de ejecución típica se concentran en los intereses, actitudes, sentimientos, hábitos, reacciones espontáneas, etc. Por ello se han desarrollado test de ajuste, de valores, temperamento, intereses, actitudes, preferencias, índices, proyectivos, inventarios de personalidad, situacionales y otras enfocadas al estudio parcializado de la personalidad.

➤ El uso de la grafología

La grafología es para unos ciencia y para otros solo una técnica que se ocupa del análisis e interpretación de la escritura, el principio básico es la proyección de la personalidad por medio de la grafía. La grafología se concentra en el estudio de la escritura que por razones inconscientes es plasmada por su autor conservando un estilo uniforme. Actualmente es utilizada en la selección de personal debido a que para el experto ofrece un amplio margen de confiabilidad a pesar de ser una técnica cualitativa, basada en validez de constructo.

➤ Polígrafo y pruebas de honestidad

El interés en el uso del polígrafo se ha extendido actualmente. Esta técnica permite una medida de confiabilidad en el comportamiento de la persona por medio del sometimiento a una situación experimental en la que se toman lecturas de los cambios fisiológicos del individuo, tales como sudoración, palpitaciones, alteraciones del ritmo cardiaco, respiración y otros; el interés primordial es inferir el manejo del estrés, la presión y el grado de honestidad de la persona examinada. Su uso se ha extendido hacia la selección de candidatos que, inmersos en situaciones de considerable estrés también están, por sus funciones y responsabilidades del puesto, relacionados con situaciones tendientes a la corrupción. Algunos ejemplos los encontramos en la selección de agentes federales, policías federales y custodios encargados del transporte de valores, etc.

➤ Examen médico

Fundamentalmente los objetivos del examen médico explican su importancia, entre otros son:

- Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo.
- Prevenir algún contagio infeccioso que el aspirante introduzca a la empresa con la consecuente problemática que esto acarrea, ausentismos, accidentes, riesgos y enfermedades.
- Prevenir casos en que inmediatamente después de ingresar el candidato, abandone el trabajo por ingreso a algún tratamiento por enfermedad o intervención quirúrgica al que deba someterse el sujeto y que repercuta en forma imprevista en altos costos para la empresa.

➤ Investigación de antecedentes laborales

En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral.

De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica. Es como realizar una entrevista y se realiza por medio de un formato establecido que servirá como guía para dicha investigación.

➤ Estudio socioeconómico

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación. Algunos de los tópicos que se evalúan son:

- Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transportación, servicio de agua, luz, etc.).
- Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc.).
- Número de personas que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

5.7. PRUEBAS DE SELECCIÓN.

Pruebas de idoneidad

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Pruebas psicológicas

Se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Pruebas de conocimiento

Son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Pruebas de desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Pruebas de respuestas gráficas

Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

La última década ha visto un dramático resurgimiento en las pruebas a los solicitantes del empleo. Por una parte, esto indica que los patrones temen menos a las demandas judiciales que cuestionan la precisión de sus pruebas y que existe un regreso al enfoque sobre la capacidad individual. Los estándares objetivos vuelven

tanto en la educación como en el empleo. Al mismo tiempo, los cambios metodológicos han simplificado la demostración de la validez de las pruebas. Con demasiada frecuencia, los patrones dependían solo de la entrevista para cuantificar o pronosticar las habilidades y capacidades que es posible predecir o medir con mayor precisión por medio de pruebas.

Las evaluaciones han desempeñado una parte más importante en los programas gubernamentales de recursos humanos, donde es obligatoria la contratación con base en el merito. Las dependencias gubernamentales experimentaron los mismos tipos de problemas con sus programas de pruebas que las organizaciones del sector privado. Sin embargo, obligaron al personal a mejorar los programas de pruebas en el lugar en lugar de abandonarlos.

5.7.1. Naturaleza.

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento. Las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. El muestreo adecuado del comportamiento, es responsabilidad del autor de la prueba. También es su responsabilidad desarrollar pruebas que cumplan las normas aceptadas de confiabilidad. Por lo general, los datos de confiabilidad se presentan en el manual de la prueba. Si bien es esencial una confiabilidad alta, esto no garantiza que la prueba proporcione la base para establecer juicios validos. Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar estudios de validación antes de adoptar una prueba para su uso. Las otras consideraciones son costo, tiempo, facilidad de administración, puntuación, calificación y la adecuación aparente de la prueba de las personas que se examinan, conocida por lo general como “valor aparente”. Si bien dicho es deseable, no sustituye la validez técnica. Adoptar una prueba por el solo hecho de que parece adecuada es una mala práctica; muchas pruebas con “buena apariencia” en realidad tienen una baja validez.

5.7.2. Clasificación.

Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos. Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las pruebas de rendimiento, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Pruebas de habilidades cognoscitivas.

Las pruebas de habilidades cognoscitivas miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento. Existe una gran cantidad de pruebas escritas que miden dichas capacidades, incluyendo la batería general de pruebas de aptitudes, la prueba de aptitudes para el estudio, la prueba de aptitudes para graduados en administración y la Prueba de Comprensión Mecánica de Bennett.

Inventarios de personalidad e interés.

Las pruebas de personalidad las características de disposición, como extroversión, curiosidad y formalidad. Desde un punto de vista histórico, la validez predictiva de las pruebas de personalidad e intereses es bastante baja. Estas pruebas pueden ser un problema si discriminan de manera inadvertida personas que por lo demás se desempeñarían con eficacia. No siempre es fácil demostrar la relación entre el puesto y al validez de algunas características de personalidad. Quizás el uso de las pruebas de personalidad también se considere una invasión de la privacidad. Han surgido tantos problemas con el uso de las pruebas de personalidad para la selección de personal que varios estados restringen su uso.

Pruebas de capacidad física.

Además de conocer la capacidad mental del candidato a un puesto, muchas veces los patrones necesitan evaluar su capacidad física. En particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos. Las capacidades físicas como fortaleza y resistencia no solo son buenos indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas.

A pesar de su valor potencial, las pruebas de capacidad física tienden a ser desventajosas para las mujeres y los solicitantes discapacitados, lo que ha originado varias demandas en los últimos tiempos. Al igual que otros métodos para filtrar empleados potenciales, el uso de pruebas de capacidad física debe validarse con cuidado con base en las funciones esenciales del puesto.

Pruebas de conocimiento del puesto.

Por lo general, las dependencias gubernamentales y las oficinas de licencias desarrollan pruebas de conocimiento de puesto, un tipo de conocimientos diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto.

Pruebas a través de casos.

Las pruebas a través de casos, o pruebas de situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto. Estas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y que los expertos consideran que incluyen las principales funciones del puesto; así las pruebas se consideran validas en su contenido. Muchas veces se utilizan para medir las aptitudes para puestos de oficina.

5.8. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

5.9. EL USO EFECTIVO DE LA ENTREVISTA.

Una entrevista sistemática se base en tres fases cronológicas interdependientes:

- La fase preparatoria de la entrevista.
- La entrevista en sí misma.
- La fase de evaluación y decisión.

Cada una de esos elementos constituye en forma vital a la efectividad de la operación total, y la fragilidad en cualquiera de estos elementos afectara de modo adverso las otras partes. Los principales requisitos de una entrevista solida se pueden considerar bajo los siguientes encabezados:

Fase preparatoria de la entrevista.

1. Usar los datos del análisis de puestos para determinar los requisitos del desempeño eficiente de un trabajo y los criterios por medio de los cuales se pueden identificar y evaluar.

2. De terminar los niveles de entrada aceptables para los nuevos empleados frente a los requisitos del puesto a fin de lograr el desempeño eficiente.
3. Considerar, y cuando sea práctico, otras pruebas e información para completar los datos aportados por la entrevista.
4. Decidir el número de entrevistadores.
5. Poner atención particular en los detalles ambientales importantes como el tiempo, lugar y ubicación para permitir a los candidatos sentirse lo más comfortable posible.
6. Producir un plan de cobertura diseñado para dar el máximo de información significativa que sea posible.
7. Cuando se reúna el consejo de entrevistadores, discutir y acordar los objetivos, los criterios, plan de cobertura, y áreas de cada miembro del consejo cubrirá. La mayor responsabilidad del jefe del consejo es dirigir la discusión.

La entrevista.

1. En principio, concentrarse en establecer una atmosfera productora y de simpatía para animar a los candidatos a hablar libremente.
2. Comenzar con introducciones y breves explicaciones del propósito del campo de acción de la entrevista.
3. Seguir de manera cuidadosa el plan de cobertura cronológico y sistemático con el propósito de asegurar el cumplimiento total.
4. Programar en el consejo las entrevistas de cada entrevistador.
5. Poner la mayor atención a la forma de plantear las preguntas.
6. Estar constantemente alertas sobre los posibles efectos de la conducta no verbal, los modales de los entrevistadores y la posibilidad de que los candidatos interpreten mal los propósitos de la entrevista.
7. Poner la información en perspectiva.

Evaluación y decisión después de la entrevista.

1. Evaluar en forma sistemática las pruebas obtenidas de acuerdo con los requisitos del puesto.
2. Al evaluar las pruebas concentrarse en hechos sólidos de la conducta pasada como indicadores de motivación, actitudes, valores, cualidades y habilidades personales para hacer el trabajo requerido.
3. En el proceso de evaluación tomar en cuenta todas las pruebas disponibles. Cuando la entrevista es el único método que se utiliza, las otras fuentes principales de información son las cartas de recomendación y las referencias.

5. 10. DIVERSOS TIPOS DE ENTREVISTA.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

5. 11. PROCESO DE LA ENTREVISTA.

Preparación del entrevistador: requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

Intercambio de información: este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

Evaluación: inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post-entrevista).

5.12. TOMA DE DECISIONES EN LA SELECCIÓN.

Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor calificó y aquel quien mejor puntuó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora con base en las pruebas realizadas en la decisión. Dicha elección final debe ser comunicada al director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que éste es responsable por los trámites administrativos y la

documentación requerida, alta en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

Es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes. Utilizando algunas de las siguientes herramientas:

- ❖ Resumen de la información sobre los solicitantes. (lo que puede hacer, lo que hará y lo que no hará).
- ❖ Estrategia de decisión: potencial en comparación con las necesidades de la organización, nivel salarial, reacción empleado-puesto, nivel de aceptación de capacitación, personas sobrecalificadas y logro de objetivos.
- ❖ Modelo de compensación: esquema de decisión de decisiones en el cual un puntaje elevado en un aspecto puede compensar un puntaje bajo en otro.
- ❖ Modelo de puntaje mínimo requerido: sistema de selección que requiere que un candidato alcance una calificación mínima en todas las etapas del proceso.
- ❖ Modelo de obstáculos múltiples: estrategia secuencial en la cual únicamente los candidatos con las calificaciones más altas en una fase inicial de pruebas proseguirán hacia las etapas siguientes.

● **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

Desde que se inicia con el proceso de reclutamiento, las órdenes la ejecuta la oficina central a través del Área administrativa central, es decir; es esta oficina la encargada de enviar la solicitud de plantillas que se refiere al número de personal que se deberá contratar para el periodo de encuestas que se realizaran al levantar un censo de cualquier índole.

Al mismo tiempo, esta oficina manda los documentos necesarios donde se indique el perfil del puesto y el tipo de persona que lo ocupara, nos podemos dar cuenta de que estos requisitos no son de orden regional o de la institución perteneciente al estado, sino que ya son políticas establecidas desde la oficina central.

Una vez obtenida esa información, se sigue con el proceso de reclutamiento, mencionado en el capítulo anterior, para continuar con el proceso de selección que se especifica en este capítulo.

Se realiza una entrevista de selección por lo general bien estructurada, contando con personal capacitado para su realización, así como en un área específica para llevar cabo este proceso.

Desde que se evalúa la entrevista de selección, se van eliminando a los candidatos que no cumplen con la perspectiva general para ocupar el puesto, así se pase a la segunda parte que es la aplicación de exámenes, INEGI aplica a sus empleados potenciales exámenes técnicos, prácticos, psicométricos y de personalidad, de esta forma se van quedando solo con el personal más apto para el puesto para así llegar a la entrevista final que por lo general se hace solo con 2 o 3 candidatos que lograron llegar a esta última etapa. Esta entrevista básicamente reafirma el conocimiento que adquieren las personas solicitantes a ocupar el puesto, además de obtener información que influya directamente en la ejecución de las labores dentro de la organización.

La razón de selección en este caso es muy alta puesto que debido a la facilidad y confianza con la que se recluta y selecciona personal cuenta con una alta demanda en el mercado de trabajo que le permite realizar cada una de las labores designadas.

CAPÍTULO VI CONTRATACIÓN.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

6.1. CONCEPTO DE CONTRATO.

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Es acuerdo entre dos partes que se someten voluntariamente al respecto. Se dice que el contrato es consensual por que se perfecciona por acuerdo de las partes, es conmutativo porque concierne una prestación de servicios a cambio de una remuneración que se percibe como contraprestación y también es un trato sucesivo porque sus efectos se prolongan en el tiempo.
- Se trata del acuerdo entre dos o más partes, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo.
- Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes. Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos.
- El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) menciona que contrato individual de trabajo es, cualquiera que sea su firma o denominación, aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

De tal forma se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe (Art. 21 LFT).

6.2. TIPOS DE CONTRATO.

Entre los tipos de contrato de trabajo existentes se encuentran:

a) Contrato de Trabajo por Tiempo Determinado: Este tipo de contrato se fundamenta en el artículo 37 de la LFT, y el ejemplo más común de su aplicación es durante la época decembrina, en donde las empresas por motivo del incremento de sus ventas requieren contratar personal sólo durante esas fechas.

b) Contrato de Trabajo por Obra Determinada: Este tipo de contrato de trabajo se utiliza en las obras de construcción.

c) Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado: El trabajador que no entre en los contratos anteriores se le deberá ubicar dentro del contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

Debiendo aclarar que son más los tipos de contratos existentes, pero que para uso de este tema estos son los más indicados.

6.3. DECISIÓN DE CONTRATAR.

Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado y el contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador generando afiliación al IMSS.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, ya que son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

6.4. REVISIÓN DE TÉRMINOS.

- ✓ *Registro federal de contribuyentes:* En el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación (CFF) se concierta que tanto las personas morales como las personas físicas, obligadas por las leyes a presentar declaraciones periódicas o que expidan comprobantes por las actividades que realicen, deberán solicitar su inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

- ✓ *IMSS*: La Ley del Seguro Social determina en su artículo 2 que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el estado.
- ✓ *INFONAVIT*: La Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFO) estipula en su Artículo 3º que uno de los objetivos del instituto será el de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para, entre otros objetivos más, la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas.
- ✓ *FOVISSSTE*: La afiliación es el proceso de inscripción o registro en el Instituto de las dependencias y entidades, los trabajadores incorporados al régimen de la Ley y las personas que opten por la continuación voluntaria. Por lo tanto el trámite de alta ante el ISSSTE es lo que se conoce como Afiliación y que se hace constatar en el artículo 7º del Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza del ISSSTE. Este trámite permite que el trabajador al servicio del Estado goce de los derechos y servicios sociales que la misma Ley señala y que ya han sido mencionados.
- ✓ *Duración de la relación de trabajo*: La LFT establece que el trabajo puede ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. En tanto no se estipule formalmente, esta relación será por tiempo indeterminado. La indicación de la obra determinada sólo puede establecerse siempre y cuando lo requiera su naturaleza.
- ✓ *Jornada de trabajo*: De acuerdo con el artículo 58 de la LFT.
- ✓ *Días de descanso*: De acuerdo con los artículos 69, 70, 71, 72 y 73 de la LFT.
- ✓ *Días de descanso obligatorios*: De acuerdo con el artículo 74 de la LFT.
- ✓ *Vacaciones*: Para determinar los días de vacaciones se deberá verificar los Artículos del 76-81 de la LFT. Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios correspondientes al periodo vacacional.
- ✓ *Salario*: Artículo 82, el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Seguido de los artículos, 84, 86, 88, 100, 101, 102, 103, de la LFT.
- ✓ *Aguinaldo*: Artículo 87. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

- **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

El apartado de contratación en el caso INEGI considero que es fácil de explicar, ya que para lo referente al personal interno se lleva a cabo un contrato individual de trabajo, este personal cuenta con todas las prestaciones de ley así como derecho a vacaciones, aguinaldo, días de descanso, etc.

Y en lo que se refiere al personal que se contrata solo para los periodos de censos en el país, se realiza un contrato por tiempo fijo, donde indica el inicio y termino de vigencia, este personal al igual que el anterior cuenta con todas las prestaciones de ley como retención medica, Sar, seguro de vida, etc. Por el tiempo que indique su contrato estarán laborando para la organización, cabe mencionar que todo esto se incluye dese 15 días antes a la ocupación del puesto, debido al periodo de capacitación que se ejerce para el mejoramiento del personal contratado.

CAPÍTULO VII CAPACITACIÓN.

Para llevar a cabo un acertado proceso de capacitación de personal, es necesario recabar la información respecto a cuáles carencias de conocimiento, habilidades y actitudes, deben ser satisfechas. El inventario de personal representa una fuente valiosa de información que permite orientar y guiar el proceso de capacitación, ya que ilustra el grado y nivel de conocimientos o habilidades que posee cada empleado.

7.1. DEFINICIÓN.

"La capacitación es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo". Este elemento es fundamental porque permite que el trabajador eleve el grado de desempeño en las funciones que integran al puesto.

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo."

- Enciclopedia Británica

Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo.

7.2. PROPÓSITOS.

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficientar y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas

- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y costos de operación
- Resultados deseados, en el programa de entrenamiento.

7.3. IMPORTANCIA.

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

Es importante ya que evitar altos costos por retrabajos y problemas servicios y calidad, aumenta de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo, aumento de utilidades y ayuda a la existencia de trabajadores motivados y seguros.

La razón fundamental de capacitar a los empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados.

7.4. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es un deber estar siempre

actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

7.5. SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.

Capacitación en aulas: mediante esta modalidad la capacidad se ve incrementada y constituye una de las inversiones más importantes que el capital humano realiza para elevar su nivel de vida porque esta cumulo de conocimientos, habilidades y capacidades asimilados dentro de las aulas, conforma uno de los elementos que ofrece para hacerse contratar.

Capacitación en el trabajo: las organizaciones destinan, evaluando sus necesidades y prioridades, beneficios y desventajas; lugares físicos diseñados para los fines de capacitación. De esta manera los empleados y trabajadores no tienen que desplazarse a lugares alejados y ajenos a la organización.

Capacitación individual: en ocasiones el individuo busca por sus propios medios y movido por su iniciativa, basado en el objetivo de superación personal y profesional, capacitación en diversas áreas de conocimiento, fuera de la empresa que lo ha contratado.

Capacitación externa: capacitación que ofrecen otras organizaciones poseedoras de infraestructura intelectual i física, para que por medio de contratos comerciales bien establecidos ambas cubran sus respectivas necesidades en materia de capacitación.

Capacitación fuera del país: está vinculado con los planes de desarrollo desplegados solo para el personal clave y valioso.

7.6. PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

La programación de la capacitación es diseñar el plan de trabajo que incluye estrategias y planes pertinentes que tienen como objetivo atender las necesidades detectadas en una etapa anterior y que se encuentran enfocadas hacia la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actitudes para cumplir en forma efectiva las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto de la empresa.

7.7. PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patronos ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

FASE 2: Diseño del programa de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

FASE 3: Implementar el programa de capacitación.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el

subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

FASE 4: Evaluación del programa de capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.

- Determinar el costo- beneficio de un programa.

7.8. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

Por otro lado existen también las técnicas de enseñanza-aprendizaje, que son el conjunto de procedimientos y métodos que tienen como objetivo la trasmisión del conocimiento y de la adquisición de habilidades, aptitudes y de la modificación de actitudes. Sirven como apoyo del instructor para facilitar.

Las principales técnicas de enseñanza aprendizaje están clasificadas en dos:

1.- técnicas de instrucción: generan efectividad dentro del proceso por medio de la generación de comunicación dirigida y enfocada a determinados temas. Se clasifican en técnica demostrativa, interrogativa y expositiva.

2.- técnicas grupales: tienen la finalidad de integrar a los participantes, romper el hielo, facilitar el compañerismo, crear un ambiente de confianza y proveer la participación para la reflexión. Se divide en técnicas de integración y facilitadoras de aprendizaje.

7.9. DISPOSICIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PERSONA.

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les presentara. Reconocer las diferencias individuales de disposición es tan importante en la capacitación organizacional como en cualquier otra situación pedagógica.

Es posible aumentar la receptibilidad y la buena disposición de los participantes pidiéndoles que llenen un cuestionario sobre la razón por la que asisten a la capacitación y lo que esperan alcanzar.

La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Al enfocarse en los participantes y no en el instructor o el tema de capacitación los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje.

Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

1. utilizar el esfuerzo positivo.
2. Eliminar amenazas y castigos.
3. Ser flexible.
4. Hacer que los participantes establezcan metas personales.
5. Diseñar una instrucción interesante.
6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Los objetivos de capacitación que se relacionen claramente con las necesidades individuales de los participantes, aumentara su interés en tener éxito en los programas de capacitación.

7.10. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

Constituye el elemento base para alimentar nuevamente el proceso de mejora de la capacitación. Evaluar los resultados y los costos de los programas ejecutados a nivel de toda organización y su impacto en el desempeño y la productividad, es fundamental porque sirve de información para renovar y darle nuevo cauce, acorde

con el movimiento del contexto en el que se encuentra inmerso el negocio, y de la planeación de la capacitación correspondiente al siguiente periodo.

Debe desplegarse de manera dinámica, actual, consistente, oportuna e integral; y concentrarse en la obtención de información para la toma de decisiones respecto a sus contribuciones a los objetivos globales de la organización, su posición en el mercado y su desarrollo.

- **APLICACIÓN AL CASO INEGI.**

El propósito de capacitar al personal, surge con la necesidad de conocer los movimientos en tiempo y forma que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos dentro de la organización.

Este proceso se lleva a cabo en dos periodos, con personal capacitado asignado en cada zona del país, es decir por cada zona existe o más bien debe existir un jefe de zona y un instructor de zona, asignados y también capacitados para dar a conocer el mecanismo, funcionamiento y procesos para llevar a cabo cada actividad, sin olvidar la misión, visión, objetivos y políticas institucionales para llegar a la meta.

Como la contratación se realiza 15 días antes a la ocupación del puesto, es ese periodo el que se utiliza para la capacitación adecuada, tiempo pagado también con un sueldo mínimo un poco inferior al que tendrán derecho una vez ubicados en el puesto asignado, durante este periodo la capacitación por medio de técnicas visuales y auditivas, en lo que se refiere a la parte teórica.

Al comenzar este proceso el empleado debe contar con un manual, que le especifique tiempo y forma del proyecto de capacitación. Conforme avanza el proceso los conocimientos se transmiten por medio de diapositivas y material didáctico de gran utilidad para el trabajador, incluyendo en dicho programa dinámicas de entrenamiento para antes de salir a la realidad.

Dentro de INEGI, este proceso se concluye con una práctica de campo guiada por un instructor que facilite la comprensión de lo que deben realizar una vez terminado este proceso.

Así se concluye la capacitación, brindando a la sociedad, personal altamente calificado y de confianza para levantar censos y adquirir información confiable, para luego transformar esa información en números y resultados para luego darlos a conocer a la población entera.

CONCLUSIÓN.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación comencé con un buceo bibliográfico tendiente a profundizar el tema elegido y a integrar los distintos conceptos aprendidos durante el curso de mi carrera universitaria. Al enfocar sobre los temas que afectaban a las empresas en la actualidad, noté que la Administración de Recursos Humanos, hoy en día es una de las mayores prioridades de las organizaciones. Dentro de esta área tan amplia, decidí enfocarme a los temas y procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación de personal. Una vez seleccionado y leído el material, llegué a comprender lo importante que es realizar cuidadosamente y con detalle cada uno de los pasos que comprenden esos procesos, porque de ellos depende contar con el personal adecuado para el puesto adecuado.

Una vez cumplida la etapa anterior de búsqueda del tema en general comencé a buscar textos relacionados con dichos temas, pude comprobar que existe una infinidad de bibliografía.

Además de la búsqueda y análisis bibliográfico, investigué a través de Internet. Efectué entrevistas a personas especializadas en el tema para verificar mi correcto posicionamiento sobre el objeto de estudio, que en este caso fue aplicado al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El trabajo de estudio teórico y de investigación que realicé me permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de las teorías y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica empresarial.

Mi investigación me permite afirmar que:

Todos los procesos para atraer y mantener a la persona en cierto puesto, son necesarios para estimular, juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una organización. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos para el logro de la misión.

A través de lo anterior pude reafirmar lo importante que es para una organización el departamento de Recursos humanos, las aportaciones que este da a la organización y el significado de tener a un buen equipo de trabajo para el logro de los objetivos.

Es fácil comprender lo importante que es el recurso humano para esta institución y más aun cuando se tiene el conocimiento de cómo se involucran las personas directamente en los proyectos que INEGI maneja. El tiempo que se dedica a cada persona para instruirla y que de lo mejor de sí no solo como trabajador sino como persona misma, es darle entrega y pasión a cada uno de los movimientos que se

realizan para lograr los objetivos de la organización y muchas veces los propios mismos.

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar al personal con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más importantes sus conocimientos.

Del departamento de Recursos Humanos depende la Institución para contar con trabajadores de calidad profesional y humana que den el todo por el todo para lograr objetivos y cumplir con las metas trazadas a lo largo del camino.

Por tal motivo fue mi decisión de elegir el Seminario de Recursos Humanos como modalidad para obtener el título de Licenciada en Administración, y más aun elegir y tener la oportunidad de conocer más a fondo sobre este tema, además de conocer la realidad de la práctica que como yo elegí se lleva a cabo en INEGI.

En realidad, el hecho de comparar la teoría que se plasma en los libros de diferentes autores y la realidad de una organización que día a día tiene que enfrentarse a los requerimientos de la vida diaria y más que nada mantenerse ante un mundo competitivo es sin lugar a dudas encontrar un sinfín de diferencias.

Una organización, cualquiera que esta sea, no es nada sino cuenta con personal altamente capacitado, con alta cultura organizacional y un gran valor personal, así es como doy por terminado mi trabajo de investigación, esperando sea comprensible la importancia de un Departamento de Recursos Humanos y el personal que integra a una organización.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Administración de Recursos Humanos.
AUTOR: Sherman / Bohlander

2. Administración de Recursos Humanos y Personal.
AUTOR: William B. Worther Jr.
México, McGraw Hill 1996.

3. Administración de Personal.
AUTOR: Shaun Tyson.

4. Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano
AUTOR: Gary Dessler.
México, Pearson 2004.

5. Universidad Nacional Autónoma de México.
AUTORES: Francisco Hernández Mendoza,
Gabriela Montero Montiel y;
Martha Patricia García Chemero.

6. Fundamentos de Administración.
AUTOR: Lourdes Munch Galindo
México, Trillas, 2002.

7. Integración de Recursos Humanos.
AUTOR: Javier Llanos Rete
México, Trillas, 2005.

8. Ley Federal del Trabajo
México, Porrúa, 1991.

9. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento.
AUTOR: Margaret Butteris.

10. Enciclopedia Británica.

11. Internet.