



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“Importancia del Reclutamiento y Selección en Empresas Privadas”

TESIS

QUE PRESENTA:

Mariana Fernanda Pérez García

PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciada en Administración

Asesor: M.F. Sandra Ayala Gómez

Morelia, Michoacán, Octubre 2012

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico con a mis padres, que gracias a ellos y con su apoyo, esfuerzo y confianza pude concluir mi licenciatura.

Agradecimientos

Principalmente quiero agradecer a mis padres por haberme dado la oportunidad de seguir adelante con mis estudios, por apoyarme en todo momento.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mi maestra asesor la M.F Sandra Ayala Gómez quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón en esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos y compañeros que en algún momento me apoyaron.

¡Muchas Gracias!

ÍNDICE	Página
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	4
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	
Definición e importancia	5
Antecedentes históricos de la administración	6
Autores y sus aportaciones	11
Escuelas administrativas	13
Teorías administrativas	16
Proceso administrativo	18
División de la administración	20
LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Aplicación del proceso administrativo de recursos humanos	21
Reclutamiento	23
Selección de personal	23
Contratación e inducción de personal	24
Capacitación y desarrollo de recursos humanos	26
Administración de la remuneración	28
Legislación del salario general	29

Evaluación y desempeño	30
Higiene y seguridad en el trabajo	33
Seguridad en el trabajo	34
Prevención en seguridad social	35
Relaciones laborales	37

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Definición, propósito e importancia	38
Vocabulario de análisis de puestos	40
Análisis de puesto en función de administración de recursos humanos y otras funciones	41
Proceso del análisis del puesto	42
Quien hace el análisis del puesto	43
Métodos de recolección de información	44
Descripción del puesto	44
Bases para el diseño de puestos	45
Métodos del diseño de puesto	46

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición, objetivos e importancia	47
Medios de reclutamiento interno y externo (definición, ventajas y	48

desventajas)

Fuentes de reclutamiento interno y externo	51
El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo	52
Igualdad de oportunidades en el empleo	52

SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición, objetivos e importancia	54
Criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal.	54
Proceso de selección de personal	56
Evaluación de los procesos e instrumentos de selección	59
Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección	61

CASO PRACTICO

Información general de la empresa	62
Definición de servicios hospitalarios	68
Funciones del departamento de recursos humanos	69
Modelo de incorporación usado en el hospital (método de reclutamiento y método de selección)	71
Procedimiento para reclutamiento y selección	87

Análisis crítico	91
Recomendaciones	92
Conclusiones	93
Glosario	94
Bibliografía	96

INTRODUCCIÓN

La Teoría Organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Así mismo, comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración. Es decir, es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

Hay una serie de factores fuertemente ligados a la estructura organizacional, uno de ellos por no decir que el principal es el Recurso Humano. Esta área consiste en concentrar y seleccionar a quienes poseen las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para trabajar en la empresa. Lograr una buena planta, estable y motivada, es el objetivo principal de esta área.

Como todos sabemos, el Recurso Humano posee objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las empresas, a la vez que también se contribuye logrando los objetivos que éstas se haya propuesto.

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.

Sin duda, un elemento sobresaliente, que nos conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de Administración de Recursos Humanos.

Por lo tanto en esta investigación en un principio busca introducirse a los antecedentes históricos de la administración, mismos que servirán para entrelazar las teorías administrativas y la división de la administración. Para posteriormente desarrollar la función de la administración de recursos humanos la cual desglosa de manera detallada el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de Recursos Humanos.

Como lo señala Chiavenato, el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, entonces con mayor juicio toda sociedad se encuentra estrechamente relacionado por medio de sus células productivas y que forman parte, junto con la investigación y la pluralidad política, del crecimiento y desarrollo social y económico de una sociedad. En términos generales las empresas operan con recursos humanos y no humanos y es así que la vida de las personas, depende también de las organizaciones, porque éstas a su vez dependen de la actividad humana y su trabajo.

Para las empresas la actividad humana es tan necesaria como trascendente. Por ello la realización de esta investigación, para que una vez el experto aproveche y oriente su beneficio de ambas partes esta actividad, podrá planear, organizar, dirigir y controlar la Administración de Recursos Humanos.

JUSTIFICACIÓN

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de enfocar las cosas de un modo creativo e innovador.

Consientes de la importancia que hoy reviste el personal dentro de las organizaciones como fuente primaria de conocimientos y habilidades para el logro de objetivos de la misma, el presente estudio tiene como finalidad aportar información sobre la aplicación de los recursos humanos dentro de una empresa privada.

Al igual que proporcionar una base para que las empresas y en especial para que el encargado del área de Administración de Recursos Humanos tenga una visión y argumentos necesarios para llevar a cabo una mejor selección y reclutamiento de personal.

Teniendo en cuenta que si las organizaciones ponen en practica el proceso de administración de Recursos Humanos tendrán como garantía que habrían contrato al personal adecuado y por consiguiente el logro del objetivo organizacional de la empresa.

OBJETIVOS

El objetivo de la investigación es enriquecer mi conocimiento acerca de los procesos de reclutamiento y selección y así mismo obtener una retroalimentación del área de recursos humanos y de la administración en general.

Considero que es uno de los procesos más importantes dentro de toda empresa, ya que el reclutamiento y la selección adecuada de su personal tienen la ventaja de cumplir con mayor eficiencia los objetivos generales de toda empresa, llámense públicas o privadas.

Con los procesos adecuados se busca fomentar la productividad dentro de la empresa, considerando a las personas más capacitadas para que sean parte del equipo de trabajo.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Definición e Importancia

Etimológicamente, la palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

Hoy en día hay por lo menos cuatro aplicaciones del término Administración.

- Un agrupamiento ocupacional en una organización.
- Un individuo que forma parte de ese grupo.
- Una disciplina académica.
- Un proceso.

La administración se puede definir como el trabajar con personas para determinar, interpretar, y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de Planeación, Integración, Dirección y Control. Es un proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad (Münch, 2006, p. 26)

Eficacia se refiere a satisfacer los requerimientos de cada una de sus actividades en términos de cantidad y dinero. Eficacia se refiere hacer las cosas bien con el mínimo de costo y el máximo de calidad. A esto se debe, la productividad de la Administración es la obtención de máximos resultados con el mínimo de recursos.

La Administración se caracteriza por ser una disciplina de gran importancia ya que es universal, simplifica el trabajo, tiene relación directa con la productividad y beneficia a la sociedad.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se remota al año 3000 a.C a las primeras organizaciones gubernamentales creadas por los sumarios y los egipcios, aunque el estudio formal de la administración es relativamente reciente. (Idalberto Chiavenato 2006 pp. 24)

La teoría administrativa fue lenta en su desarrollo por varias razones importantes.

- Primero: de los filósofos griegos hasta la edad media, el comercio no era aceptado como una ocupación respetable.
- Segundo: los primeros economistas y científicos políticos no se preocupaban por los aspectos administrativos o empresariales en las actividades comerciales.
- Tercero: los mismos comerciantes consideraban que su profesión era un artes mas que una ciencia
- Cuarto: el comercio era operado sobre una pequeña base personal. (Megginson, Mosley y Pietri, 1988, p. 86)

ETAPA	ACONTECIMIENTOS
<p>Antigua civilizaciones</p>	<p>Las grandes civilizaciones de sumeria, Babilonia, Egipto, Asiria, y Persia tenían administradores expertos según lo evidencian sus logros. Como las pirámides de Egipto, las ciudades amuralladas, los canales de sumeria, los jardines colgantes, el sistema de irrigación, las realizaciones matemáticas y astronómicas de Babilonia, estas grandes ciudades necesitaron de organización y genio administrativo para lograrlas.</p> <p>Sus ciudadanos trabajaban bajo el sistema a destajo en los contratos gubernamentales.</p>
<p>Edad Media</p>	<p>Nicolás Maquiavelo codifico algunos conceptos de la Administración Pública. Fue precursor y líder en el estudio de como adquirir el poder.</p> <p>En esta etapa la iglesia católica contribuyo a la evolución del pensamiento administrativo, ya que a medida de la que el cristianismo se difundía el cristianismo aparecían diferente sectas, la iglesia necesito definir su misión, propósito, objetivo, políticas, reglas y reglamentos y su jerarquía organizacional. La organización eclesiástica ha servido desde entonces de modelo a otras</p>

	organizaciones.
Revolución Industrial	<p>La revolución industrial fue precipitada por una nueva doctrina económica y por la invención y uso de nueva herramientas, procesos y maquinas para la manufactura de productos.</p> <p>La introducción de sistemas de fábricas produjo cambios intensos y extensos en el desempeño de las actividades y funciones administrativas.</p> <p>La revolución industrial desplazo la producción de hogares a las fábricas y las habilidades de las personas fueron transferidas a las herramientas y maquinas.</p> <p>Alrededor de 1820, el mayor negocio empresarial privado eran las vías férreas, que impulsaron la inversión, provocaron la urbanización, el cual creó necesidades de habitación alimentación, vestido, alumbrado y estimulo el crecimiento de empresas dirigidas al consumo.</p> <p>En 1871 Inglaterra era la mayor potencia económica mundial, que integraban competidores proveedores y distribuidores con el cual surgieron los llamados imperios industriales. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 29)</p> <p>En 1880 surgieron empresas que crearon sus propias organizaciones de ventas</p>

con vendedores capacitados. Se adopto la organización funcional como:

- Departamento de producción
- Departamento de ventas y oficinas distritales con vendedores
- Departamento técnico de ingeniería
- Departamento financiero.

Alrededor de 1889, las empresas tenían más instalaciones y personal del necesario para dominar mercados nuevos. Los costos debía reducirse y la estructura funcional debía coordinar la fabricación, ingeniería, ventas y finanzas de esto dependías las utilidades.

Entre 1890 y 1900 hubo una serie de funciones de empresas. El pionero en esta etapa fue la industria frigorífica de Gustavus Swift, que creo una estrategia cuyo proceso era consolidar la fabricación, avanzar hacia la distribución propia y conseguir el control de la materia prima, con la integración vertical. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 30)

A inicios del siglo XX llego la era de la competitividad y de la competencia como resultado de factores como el desarrollo tecnológico, libre comercio, aumento de la capacidad de inversión

	<p>de capital, estos factores proporciona la mejoría de la practica empresarial y el seguimiento de la teoría administrativa.</p>
<p>Evolución de la Administración en México</p>	<p>Durante la época Precolombina las culturas que se destacaron por su organización fueron la Maya, Olmeca, y Azteca. Tenias sistemas sociales, económicos y políticos bien estructurados, existía el comercio y la administración de tributos.</p> <p>En el periodo de Reforma, se dieron cambios en la administración mexicana, como la separación de la iglesia del Estado.</p> <p>En el Porfiriato, la industria ferroviaria tuvo gran crecimiento y llegaron a México las ideas del liberalismo económico procedentes de Europa, lo que trajo como consecuencia, cambios en los aspectos administrativos.</p> <p>Todo el periodo Revolucionario trajo un desequilibrio y desorden en los aspectos económicos, político y social a todos los niveles.</p> <p>Las organizaciones mexicanas tienen estructuras organizacionales bien definidas y trabajan en el mejoramiento continuo de la administración con el fin de estar al nivel de sus competidores.</p>

AUTORES Y SUS APORTACIONES

Dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos sobre la administración, el estadounidense Frederick Winslow Taylor creo la Escuela de Administración Científica que buscaba aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo.

Su teoría de la productividad de los trabajadores podía mejorarse con practicas científicas esto le valió el nombre de “Padre de la Administración Científica”.

Aunque es conocido como “Padre de la Administración Científica” Taylor no fue el único que se dedico a ella. Su socio Henry Gantt creo la grafica de Gantt, una grafica de barras que mide el trabajo planeado y terminado en cada etapa de producción basándose en el tiempo transcurrido.

Otros dos importantes pioneros fueron Frank B y Lillian M Gilbreth que introdujeron el estudio de tiempo y movimientos, que puso en relieve la eficiencia en la búsqueda de “la mejor manera” de hacer el trabajo, ellos le dieron mas importancia al aspecto humano del trabajo.

Por otra parte el francés Henri Fayol desarrollo la teoría clásica en la que se pretendía aumentar la eficiencia de la empresa a través de la organización y aplicación de los principios generales de la administración.

Sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones en las cuatro primeras décadas del siglo XX.

Henri Fayol expuso catorce principios generales de la administración algunos de los cuales siguen siendo parte de la filosofía actual de la administración por ejemplo:

- Unidad de mando
- División del trabajo
- Unidad de dirección
- Cadena de autoridad

Así como también definió cinco funciones básicas de la administración que actualmente el enfoque general se basa en ellas:

- Organización
- Mando
- Coordinación
- Control

ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Clásica (1900-1925)

La administración contemporánea, constituyendo los primeros intentos sistemáticos de organizar el trabajo en función de criterios o principios. Sus precursores fueron:

- Frederick Winslow Taylor
- Henry Gantt
- Frank y Lillian M Gilbreth

Sus aplicaciones en la administración fueron: división del trabajo, manejo de personal, estudio de métodos, estudio de tiempos, definición de administración científica, relaciones obrero patronal, principios de eficiencia.

Escuela Estructuralista (1910-1950)

Era una síntesis de las teorías tradicionales. Construyeron modelos de control social. Y aportaron una metodología analítico-comparativa, basada en elementos sociológicos, fusionando la organización formal e informal. Sus precursores fueron:

- Max Weber
- Merton
- Chester Barnard

Sus aplicaciones en la administración fueron la división del trabajo, equilibrio de recursos de la empresa, organización formal e informal, autoridad y comunicación, estructura del comportamiento, estructura de formación.

Escuela de Relaciones Humanas (1925-1950)

Nació de la necesidad de corregir la tendencia de deshumanización del trabajo debido a la aplicación e métodos científicos y precisos a los cuales los clásicos había sometido a los obreros. Sus precursores fueron:

- Elton Mayo
- Roethlisberger

Sus aplicaciones fueron en el comportamiento humano considerando como inseparables y complementarios al aspecto productivo y el personal.

Escuela Conductista o del Comportamiento (1946-1960)

Se caracteriza por la crítica a las teorías anteriores, reubicación de enfoques ampliando su contenido. Su principal aportación, estudia el comportamiento humano en el campo de trabajo. Sus precursores fueron:

- Simon
- Maslow
- Mc. Gregor

Sus aplicaciones fueron hacia la motivación humana relacionada con la satisfacción de necesidades, aspectos sociológicos de la administración.

Escuela Decisional

Afirma que la toma de decisiones constituye la medula de la actividad administrativa y determina sus rasgos específicos, su principal aportación es el desarrollo continuo en la toma de decisiones. Sus principales precursores fueron:

- Robert Simon
- Lyndall Urwick
- Luther Gullick

Sus aplicaciones fueron en la investigación de operaciones, toma de decisiones, elaboración de criterios de calidad y determinación de rasgos específicos.

Escuela de Matemáticas

Su principal aportación fue la aplicación a los problemas administrativos. Sus precursores fueron:

- Herbert Simon
- Chester Barnard
- James Marco.

Aplicación de técnicas matemáticas en la administración en la toma de decisiones y la aplicación de modelos matemáticos en la administración.

TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Teoría de Recursos Humanos

- Necesidad de humanizar y dramatizar la administración.
- Desarrollo de las ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía programática de John Dewey.
- Experimento del Hawthorne que consistió en el estudio del comportamiento humano. (Idalberto Chiavenato, 2006, p.84)

Teoría Neoclásica

- Hace énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirma los postulados clásicos.
- Hace enfoque en los principios generales de la administración.
- Hace énfasis en los objetivos y resultados (Idalberto Chiavenato, 2006, p.126-127)

Teoría Estructuralista

- Se opone a la teoría tradicional y a la teoría de los recursos humanos.
- Toma a la organización como una unidad social compleja con la interpretación de grupos sociales.
- Tiene influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y tiene repercusión en el estudio de las organizaciones.
- El estructuralismo esta enfocado al todo y a la repercusión de las partes con la constitución del todo. (Idalberto Chiavenato, 2006, p.234-235)

Teoría del Comportamiento

- Representa un desdoblamiento de las relaciones humanas.
- Critica la teoría clásica, los conductistas lo ven como un énfasis de la teoría de la organización formal de los principios generales de la administración.
- La teoría conductista se incorporo a la sociología de la burocracia ampliando el campo de la teoría administrativa.
- Surgió a finales de la década de 1940. (Idalberto Chiavenato, 2006, p.264)

Teoría Matemática

- Estudio del proceso decisorio por Herbert Simón.
- Propuso la existencia de decisiones programables de ahí surgieron las decisiones cualitativas y cuantitativas.
- La computadora proporciono los medios para la aplicación y el desarrollo de técnicas matemáticas.
- Surgió la investigación de operaciones en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial. (Idalberto Chiavenato, 2006, p.346)

Teoría de Sistemas

- Tendencia de la integración de las ciencias naturales y sociales.
- Estudio de campos no físicos del conocimiento científico.
- Propone la teoría de que los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 360-370)

Teoría de Contingencia

- Surgió a partir de varias investigaciones realizadas para verificar los modelos de estructuras organizaciones ms eficaces en determinados tipos de empresas.
- La estructura de las organizaciones y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente.

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales la administración se interrelaciona y forma un proceso integral. (Münch, 2006, p. 31)

Etapas del Proceso Administrativo

Es el conjunto de funciones de Planeación, Organización, Integración, Dirección, y Control, llevadas a cabo por aquellos que se denominan administradores. (Koontz y Weihdrich 1999, p. 35)

Planeación: es elegir los objetivos de la organización para después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos.

Función administrativa que determina anticipadamente lo que se quiere así como lo que debe hacerse para conseguirlo.

Organización: es determinar que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización, asignar responsabilidad, delegar la autoridad necesaria para cumplir con su asignación.

Organizar es la función administrativa de constituir la estructural material y social de la propia organización. Su importancia radica en que establece la mejora manera de lograr los objetivos.

Integración: consiste en seleccionar y emplear entrenar y desarrollar, colocar y orientar a las personas en ambientes de trabajo favorables y productivos.

La administración determina los requisitos físicos, mentales y emocionales de los puestos de trabajo mediante el análisis, descripciones y especificaciones del puesto, para después encontrar a los empleados necesarios con las características personales necesarias para realizar el trabajo.

La integración se ocupa también de proveer a cada miembro de la organización e los elementos administrativos necesarios para que realicen eficientemente las obligaciones requeridas por el puesto.

En esta etapa radica la importancia del reclutamiento y la selección correcta de los recursos humanos de las organizaciones.

Dirección: es hacer que los empleados hagan las cosas que se desean que hagan, comprende la calidad, estilo, y poder del líder, así como las actividades de comunicación motivación y disciplina.

La dirección es la función administrativa de interpretar los objetivos y planes para alcanzarlos; conducir y orientar a las personas rumbo a ellos, esto se ve reflejado en la productividad y en los resultados de la organización.

Control: consiste en idear medios y formas de asegurar que el desempeño planificado se alcance realmente.

El control es la función administrativa de verificar que todo ocurra según las reglas o de las órdenes dadas.

DIVISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Clasificación de la Administración

La administración general se divide en dos grandes campos:

Administración Pública

Es el sector integrante de la actividad gubernamental. Es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los beneficios que se ha propuesto para beneficio del país.

Administración Privada

Es un sistema que tiene como fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad.
(<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/tipos-de-administracion.html>)

LA FUNCION DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aplicación del Proceso Administrativo de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Administración de recursos humanos significa conquistar mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear y mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivaciones, y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción de las personas el logro de sus objetivos personales.
3. Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
(Idalberto Chiavenato, 2000, .p 165-167)

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento, y control del personal. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en un de ellos, influya en los otros, lo cual genera cambios y adaptaciones en el sistema.

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, desarrollados y controlados por la organización.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quien irá a trabajar en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado de RH • Reclutamiento de personal • Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de personas • Diseño de cargos • Descripción y análisis de cargos • Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y compensación • Beneficios y servicios sociales • Higiene y seguridad en el trabajo • Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Desarrollo organizacional
Seguimiento y Control	Cómo sabes quiénes son y qué hacen las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos o sistemas de información • Controles-frecuencia-productividad-balance social

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre si de una sola manera, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos etc. (Idalberto Chiavenato, 2000, .p 158-160)

Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientas a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Idalberto Chiavenato, 2000, p 208)

Selección de Personal

Proceso de elegir individuos que tiene cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p.172)

La selección consiste en escoger entre los candidato reclutados los mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 238)

Contratación e Inducción de Personal

Concluido el proceso de selección, es necesario orientar a los nuevos empleados mediante un proceso general de inducción, para que puedan contribuir de manera positiva a la organización. Mediante la inducción adecuada no solo se mejoran los niveles de desempeño, sino que también se satisface el deseo inherente en la mayoría de las personas recién llegadas a una empresa de adaptarse con éxito a su nuevo entorno. (William B. Werther / Keith Davis, 2008, p. 247)

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable unión en equipo.

Es una manera de que las personas aprendan de manera más rápida sus funciones, ya que contribuye de forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender nuevas tareas. (William B. Werther / Keith Davis, 2008, p. 230)

Contenido y Responsabilidad de la Inducción

En el siglo XXI, la inducción de nuevo personal, así como la capacitación, se basan en la utilización de técnicas basadas en el e-learnign (se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nueva tecnología de información y preparación profesional.) y la filosofía de la empres como centro e creación de conocimientos. (William B. Werther / Keith Davis, 2008, p. 234)

Elementos de un Programa de Inducción

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructuras de edificios e instalaciones
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Líneas de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Normas y políticas de la empresa

PRESTACION Y SERVICIOS AL PERSONAL

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

PRESTACIONES PERSONALES

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los jefes del supervisor
- A los compañeros del trabajo
- A los subordinados

FUNCIONES Y DERECHOS ESPECIFICOS

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado

- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivos del puesto
- Relación con otros puestos

(William B. Werther / Keith Davis, 2008, p. 235)

Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

La capacitación (desarrollo de habilidades técnicas, operativas, y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (William B. Werther / Keith Davis, 2008, p. 252)

Diferencias entre Capacitación y Desarrollo

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Como hacer	Que hacer, que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparara al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

(William B. Werther / Keith Davis, 2008, p. 253)

Pasos en la Preparación de un Programa de Capacitación

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados.

1. Detección de Necesidades: detectar las necesidades de la organización para así mismo buscar las técnicas adecuadas con el fin de eliminar las perdidas de tiempo
2. Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación
3. Definición de objetivos
4. Elaboración del programa
5. Ejecución
6. Evaluación de resultados

<http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

Administración de la Remuneración

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propósitos empleados. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 408)

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.

Existen dos tipos de recompensas financieras y no financieras. La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios, y comisiones. El salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga a empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo, este puede ser directo e indirecto.

La compensación financiera indirecta resulta de cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización, este incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, participación de utilidades, horas extras, así como beneficios sociales (alimentación, transporte seguro de vida). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

Las recompensas no financieras, son el prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 409-410)

La administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización, para buscar el equilibrio interno de los salarios.
2. Lo salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas, que actúan en el mercado de trabajo, para buscar el equilibrio externo de los salarios.

El establecimiento y mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios tiene los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole medios adecuados para la movilidad de personal y posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 414-415)

Legislación del Salario General

La figura del salario mínimo se establece con la promulgación de la Constitución General de la República publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de Febrero de 1917, en el artículo 123, Facción VI bajo el principio de que el salario mínimo deberá ser suficiente “para satisfacer las necesidades normales de la vida del obrero, su educación y sus placeres honestos, considerándolo como jefe de familia...”

Entre 1917 y 1931 entro en vigor la primera Ley Federal del Trabajo, con esto se dio la expedición de leyes de trabajo locales por cada estado de la federación.

El 11 de Octubre de 1933 proponen la idea de un sistema de fijación de los salarios mínimos constituido por comisiones especiales integradas en cada municipio.

En la década de los sesentas se decide la fijación de los salarios mínimos debería ser por zonas económicas y no por municipios.

Los objetivos del sistema de salarios mínimos son:

- Fortalecer el sistema, procurando la congruencia entre los atributos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece el salario mínimo y las condiciones económicas y sociales del país.
- Actualizar la integración municipal de las áreas geográficas en que está dividido el país a efecto de la aplicación de los salarios mínimos.
- Revisar el sistema de salarios mínimos profesionales para incluir o excluir profesiones.
- Permitir el diálogo franco y transparente entre trabajadores, patrones, y gobierno para la toma de decisiones relativas a la fijación o revisión de salarios mínimos.
- Contribuir a elevar el nivel de vida de los trabajadores y abatir los niveles de pobreza, para apoyar el logro de los objetivos del modelo de crecimiento del país.

Evaluación y Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso de estimular el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además de ser una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 356-357)

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización y los objetivos individuales.
(Idalberto Chiavenato, 2006, p. 363-364)

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados
- Proponer medida a mejorar el desempeño de sus subordinados
- Que los subordinados comprendan la mecánica del desempeño como un sistema objetivo.

Beneficios para el subordinado:

- Conocer el comportamiento y desempeño que mas valora la empresa
- Conocer las expectativas de su jefe acerca de su comportamiento
- Disposiciones y medidas a mejoraren el desempeño
- Evaluar y autocriticar su autodesarrollo.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Identificar a los empleados que necesitan actualización en determinadas áreas
- Seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos
- Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.
- Estimular la productividad y mejoramiento de las relaciones humanas.
(Idalberto Chiavenato, 2006, p. 363-366)

Higiene y Seguridad en el Trabajo

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la integridad física y mental del trabajador. La higiene en el trabajo esta relacionada con el diagnostico y la prevención de enfermedades ocupacionales.

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general lo siguiente:

- Un plan organizado, que incluye la prestación de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, según el tamaño de la empresa.
- Servicios médicos adecuados, dispensarios y primeros auxilios.
- Examen medico de admisión
- Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales
- Primeros auxilios
- Eliminación y control de áreas insalubres
- Registros médicos adecuados
- Supervisión en cuanto a higiene y salud
- Relaciones éticas de cooperación con la familia del empleado enfermo
- Prevención de riesgos para la salud
- Riesgos químicos
- Riesgos biológicos

Objetivos de la Higiene en el Trabajo

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

Condiciones Ambientales de Trabajo

- **Iluminación:** cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. Ya que la iluminación deficiente causa fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiencia en la calidad de trabajo y es responsable de algunos accidentes en el trabajo.
- **Ruido:** de este depende la intensidad del sonido, la variación de los ritmos e irregularidades y la frecuencia de los ruidos.

Condiciones Atmosféricas

- **Temperatura:** temperaturas altas y bajas con el uso de material adecuado para cada tipo de temperatura.
- **Humedad:** en estos casos extremos la insalubridad constituyen la característica principal. (Idalberto Chiavenato, 2006, p.479-487)

Seguridad en el Trabajo

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar practicas preventivas.

Un Plan de Seguridad implica los siguientes requisitos:

- La seguridad por si misma es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- Las condiciones de trabajo, el ramo de la actividad, el tamaño, la localización de las empresas determinan los medios preventivos.
- La seguridad no debe limitarse solo al área de producción, ya que en los demás departamentos también existen riesgos cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.

- El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo, adaptación de trabajo al hombre, además de los factores sociopsicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al departamento de recursos humanos.
- La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar a todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, para el cumplimiento de las normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección de equipos, primeros auxilios, y para la elección y distribución de elementos de vestuario del personal

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes
2. Prevención de robos
3. Prevención de incendios

Prevención en Seguridad Social

La seguridad social se organizara conforme a las siguientes bases mínimas

- A) Cubrirá accidentes y enfermedades profesionales, las enfermedades no profesionales y maternidad, y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
- B) En caso de accidente o enfermedad, se conserva el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.
- C) Las mujeres durante el embarazo no realizaran trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, gozaran forzosamente un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximada para el parto y de otros dos meses después del mismo debiendo percibir su salario integro y conservar su empleo y los derechos que hubieran adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia

tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para alimentar a sus hijos. Además disfrutaran de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayuda para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

- D) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos, y en la proporción que determine la ley.
- E) Se proporcionara a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además el estado mediante las aportaciones que haga establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de construir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas o bien construirlas, repararlas o mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos. (Artículo 123° de la CPEUM, fracción XI)

Relaciones Laborales

El término relaciones laborales hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores, sus representantes, directa o indirectamente y la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

Un sistema de relaciones laborales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: las empresas, los sindicatos y los trabajadores. Pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito. Estos sistemas ponen en juego simultáneamente intereses público y privados.

El carácter de las relaciones entre los trabajadores organizados, las empresas y la administración en lo que respecta a la salud y la seguridad es indicativo de la situación general de las relaciones laborales.

El desarrollo tecnológico ha provocado cambios en el contenido y la organización del trabajo que tienen repercusión fundamental en la posibilidad de desarrollo de las relaciones laborales colectivas y en la dirección que adoptan estas.

Los sistemas de relaciones laborales poco desarrollados suelen ser autoritarios y sus normas son dictadas por la empresa sin que el trabajador participe directa o indirectamente.

Los trabajadores de los sectores público y privado se rigen por legislaciones específicas en la mayoría de los países, los derechos y las medidas de protección de cada sector suelen diferir. El sector privado está influenciado por las fuerzas de la competencia, que no afectan directamente a las relaciones laborales en el sector público.

(<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>)

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Definición, propósito e importancia

Análisis de Puesto

El análisis de puesto es el proceso para obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

Este proceso resume la información obtenida del estudio de 20 a 30 actividades individuales.

Se utiliza para desarrollar especificaciones y descripciones del puesto. También sirve para el desarrollo de criterios de evaluación del desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación.

Su propósito consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

En contraste con el diseño de puestos que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a las actividades y requerimientos del puesto.

El análisis de puesto debe ser tan preciso como sea posible para que tenga un valor para quienes tomas las decisiones sobre administración de recursos humanos. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p. 88)

Importancia del Análisis de Puestos

La importancia del análisis y diseño del puesto radica en conocer a profundidad las actividades a realizar, el perfil de la persona que puede ocupar dicho puesto, atendiendo características físicas, psicológicas y habilidades específicas que requiere el puesto y las que debe poseer la persona para realizar dichas actividades. (Mariana Fernanda Pérez García)

Diseño de Puestos

Actividad que se deriva del análisis de posiciones y que la mejora a través de aspectos tecnológicos, y humanos para resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado.

El diseño de puestos se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y satisfacción laboral de los empleados.

Este busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efecto de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización

Vocabulario del Análisis de Puestos

Puesto: conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos a cambio de una remuneración. (<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php>)

Tareas: conjunto de labores u ocupaciones de todo aquello que una persona debe realizar. (<http://definicion.de>)

Posiciones: del latín positio, es la postura o actitud en que alguien o algo esta puesto. (<http://definicion.de>)

Puesto de referencia: documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto en particular. (<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php>)

Ocupación: proviene del latín occupatio, se utiliza como sinónimo de trabajo, oficio, empleo y actividad. (<http://definicion.de>)

Deberes u obligaciones: del latín obligatio, aquello que una persona esta forzada a hacer. (<http://definicion.de>)

Responsabilidad de trabajo: compromiso u obligación de tipo moral. La responsabilidad es también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. (<http://definicion.de>)

Análisis de Puesto en Función de Administración de Recursos Humanos y Otras Funciones.

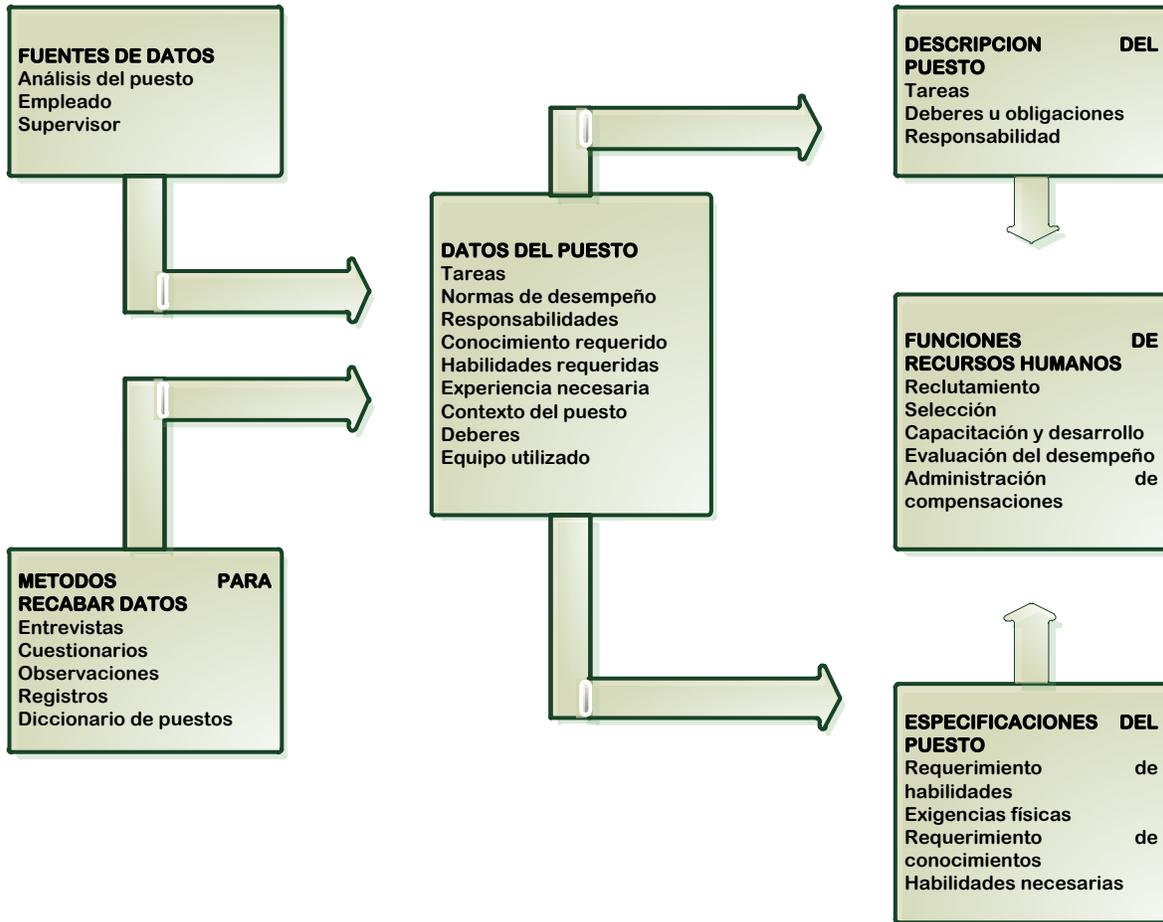
Es un enfoque cuantitativo que utiliza un inventario de las diversas funciones o actividades que integran un puesto que asume que cada uno de ellos incluye tres áreas importantes:

1. Datos
2. Personas
3. Cosas

Este análisis sirve para justificar las descripciones de puestos y otros procedimientos de la administración de recursos humanos. Los enfoques del análisis de puestos se utilizan para reunir varios datos cada uno con sus ventajas y sus desventajas concretas. Los principales métodos son:

- **Análisis funcional de puestos:** este usa un inventario de las diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir un puesto, ya que cada uno implica la realización de ciertas funciones.
- **Sistema de cuestionarios de análisis de puestos:** este método recolecta datos cuantificables que buscan determinar el grado de las diferentes tareas o elementos que participan en el desempeño de cierto puesto.
- **Método de incidente crítico:** identifica las tareas fundamentales del puesto, deberes y responsabilidades. La información puede ser obtenida a través de entrevistas o mediante autoreportes de empleados y gerentes.
- **Análisis computarizado de puestos:** la aplicación del cómputo combina el análisis de puestos con la evaluación, y los valores correspondientes a la organización. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p. 91-94)

Proceso del Análisis del Puesto



Quien hace el Análisis del Puesto

Por lo general lo realiza el departamento de recursos humanos, los miembros del departamento de recursos humanos que se especializan en dicho análisis se les conoce como analistas de puestos, este trabajo requiere de gran capacidad analítica y de redacción.

Por lo general buscan el apoyo de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos analizan, ya que son una fuente de gran importancia para la realización del análisis (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p. 90)

- El analista interviene como técnico y experto en análisis y descripción, aporta conocimientos específicos, metodología, rigor, precisión, credibilidad, a todo el proceso.
- el titular del puesto este aporta conocimiento sobre el contenido del puesto su aportación es crítica.
- el responsable jerárquico inmediato es quien sanciona formalmente que el contenido del puesto en la descripción corresponda estrictamente con la realidad.
- el departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de todo el proceso en nombre de la dirección de la empresa, decide sobre la conveniencia, coste, oportunidad, metodología etc. (M. Fernández Ríos, 1997, p. 44)

Métodos de Recolección de Información

Los métodos más comunes para el análisis de puestos son:

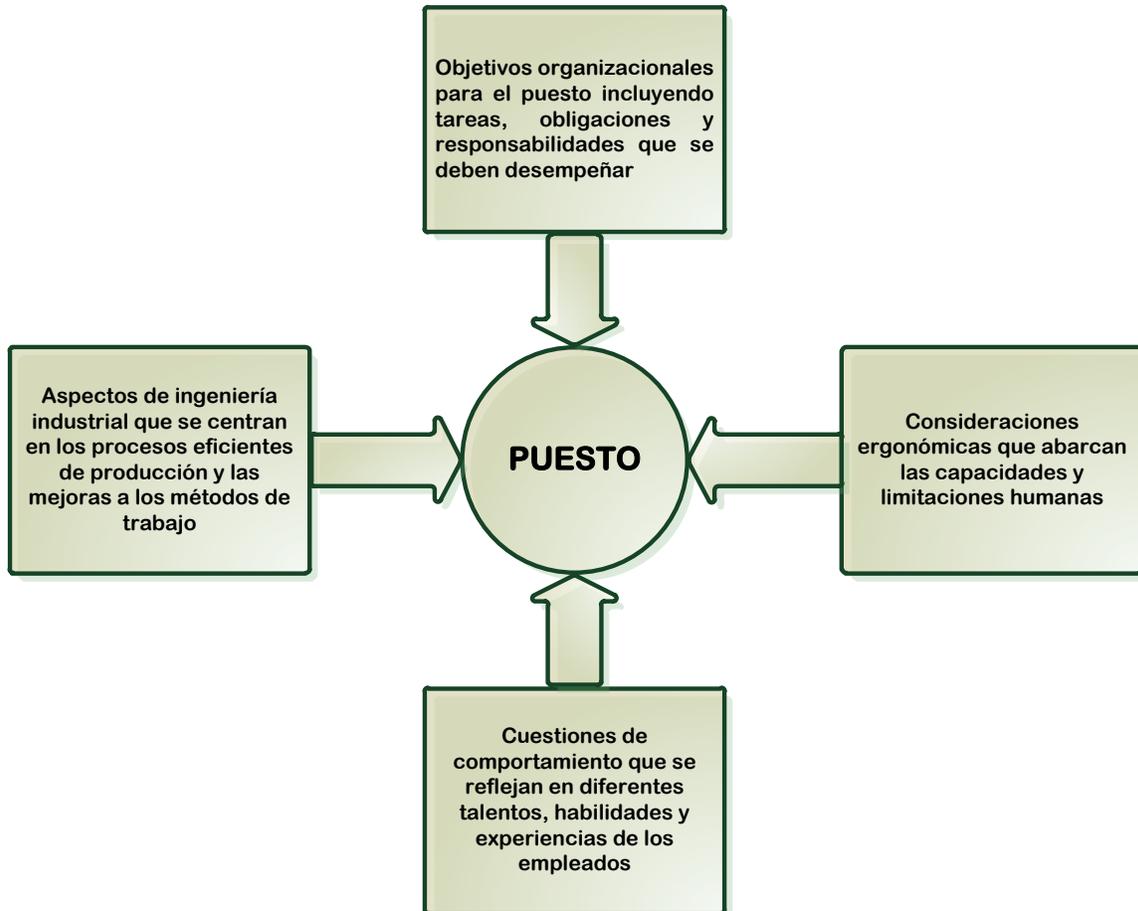
- **Entrevistas:** el analista pregunta a los empleados y gerentes de forma individual respecto al puesto que revisa.
- **Cuestionarios:** el analista distribuye cuestionarios para que las personas que desempeñan el puesto. Estas se utilizan para obtener los datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito, entorno físico, requerimientos a desempeñar (habilidades, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales) equipos y materiales, utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.
- **Observación:** el analista aprende al observar las actividades de quienes las realizan y registrarlas de forma estandarizada.
- **Diarios:** pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de actividades durante un ciclo laboral, este se llena en momentos específicos del turno de trabajo. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p. 90)

Descripción del Puesto

El puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. No existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra, la mayoría contienen al menos tres partes:

- El nombre del puesto
- Identificación
- Sección de obligaciones
- Sección de especificaciones. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p. 95)

Bases para el Diseño de Puestos



Métodos del Diseño de Puestos

- **Enriquecimiento del puesto:** actividad que consiste en destacar una posición al agregarle tareas importantes para hacer el trabajo más satisfactorio y recompensante. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p. 100)
- **Características del puesto:** diseño de posiciones en una organización, que presenta los tres estados psicológicos de un empleado, a fin de lograr una mejora en el desempeño laboral, motivación interna, disminución de ausentismo y de rotación. (Bohlander, Snell, Sherman. 2001, p.101)

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición, Objetivos e Importancia

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

A su vez es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Idalberto Chiavenato, 2000, p. 208)

El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos calificados para el puesto. (Wayne R Mondy p. 119)

Su objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permite cubrir las necesidades de personal detectadas. (Eva María Aguilar Pastor y Miguel Ángel sastre castillo p.148)

Algunos de sus objetivos principales son:

- Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.
- Proveer oportuna y efectivamente el factor humano de categoría general, especializada o profesional para la ubicación y colocación dentro de la organización.
- Contribuir al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y así mismo los objetivos globales de la organización.

Importancia

El reclutamiento en las organizaciones es una función de suma importancia, ya que de ello depende que la organización cuente con el personal calificado para el cumplimiento de las actividades y así mismo dar seguimiento al logro de los objetivos globales de la organización. Si una organización carece de este sistema o es deficiente, no se logra la realización adecuada de las actividades dentro de la organización. (Mariana Fernanda Pérez García)

Medios de Reclutamiento Interno y Externo (definición, ventajas y desventajas)

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.

Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno, cuando, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser por:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo personal
- Planes de profesionalización de personal

Ventajas:

- Es mas económico para la empresa
- Es mas rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovechamiento de las inversiones entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia

Desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender
- Pude generar conflicto de intereses
- Los empleados ascendidos innecesariamente demuestran al máximo su incompetencia
- Se pierde la creatividad y la innovación por parte de los empleados (Idalberto Chiavenato, 2000, p. 221-225)

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos ajenos a la organización, cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con personas de afuera por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Ventajas:

- Nuevas experiencias a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal

Desventajas:

- Tarda mas que el reclutamiento interno
- Es mas costoso
- Es menos seguro que el reclutamiento interno
- Por lo general afecta la política salarial de la empresa (Idalberto Chiavenato, 2000, p. 225-231)

Fuentes de Reclutamiento Interno y Externo

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentran los candidatos potenciales.

Fuentes de Reclutamiento Interno:

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.

Entre las que empeñan un lugar importante en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos
- Archivo o cartera de personal
- Familiares y recomendados
- Promoción o transferencia interna de personal (Jaime A Grados, 2003, p. 209- 211)

Fuentes de Reclutamiento Externo

Son aquellos a los que se puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y son totalmente ajenas a la empresa.

Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Profesionales y educativas
- Asociaciones profesionales
- Bolsas de trabajo
- Agencias de colocación
- Out-Sourcing
- La puerta de la calle (candidatos espontáneos) (Jaime A Grados, 2003, p. 212-213)

El Reclutamiento de Personal y el Mercado de Trabajo

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

Igualdad de Oportunidades en el Empleo

Todos los humanos sin distinción de raza, credo o sexo tienen el derecho de perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad de seguridad económica y de igualdad de oportunidades.

El derecho del trabajo busca alcanzar la igualdad entre los trabajadores en función del trato, las oportunidades y el pago por el desempeño de su trabajo subordinado. (El principio de igualdad, la prohibición de la discriminación y las acciones positivas, Derechos fundamentales y estado. México 2002. p. 385)

La igualdad en el trabajo debe entenderse como la práctica de las mismas condiciones de trabajo para hombres y mujeres, sin importar el sexo, el estado civil, su origen étnico o raza, la clase social, la religión o su ideología política.

La igualdad puede explicarse en tres modalidades:

1. La igualdad de oportunidades: se puede entender como el derecho de mujeres y hombres a solicitar un trabajo, a ser capacitados y adiestrados, participar en las comisiones mixtas que establezcan las leyes, sindicalizarse y ocupar puestos directivos, ser promovidos y ascendidos dentro del lugar donde presta sus servicios y gozar de todas las prestaciones de seguridad social.

2. La igualdad de trato: se traduce en el derecho que tienen tanto hombres como mujeres a trabajar en las mismas condiciones sin importar su clase social, edad, estado civil, número de hijos u otros motivos. La igualdad de trato significa respetar la dignidad de las personas.
3. La igualdad de pago: tiene fundamento en el artículo 123 de la CPEUM apartado A, Fracción VIII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

Consiste en remunerar con la misma cantidad al trabajador y a la trabajadora cuando desempeñen trabajos similares, bajo las mismas condiciones, en el mismo número de horas y produciendo la misma cantidad y calidad de trabajo. (Derecho de mujeres trabajadoras, México 2001. P. 43)

SELECCIÓN DE PERSONAL

Definición, Objetivos e Importancia

Encoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización.

Hay una enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se comportan y perciban las situaciones de manera diferente y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. (Idalberto Chiavenato, 2006, p. 238-239)

Importancia

La importancia de la selección de persona es elegir a la persona mas calificada para la vacante existente, es necesario realizar esta actividad actuando objetivamente, ya que la persona que sea elegida deberá tener el potencial para la realización de todas y cada una de las actividades descritas en el puesto. Este proceso tiene la finalidad de obtener un buen elemento dentro de la organización. (Mariana Fernanda Pérez García)

Criterios de Validez y Confiabilidad en el Proceso de Selección de Personal

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, es necesario que se apoye en un estándar o tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante.

Recolección de Información del Cargo

1. Descripción y análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo, lo importante para la selección es la información basada en requisitos y características que debe poseer el aspirante al cargo.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica identifica las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Consiste en que los jefes directos anotan sistemáticamente y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerando el mejor y el peor desempeño.
3. Requerimiento de personal: verificación de datos en el requerimiento, o cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. Análisis del cargo en el mercado: verificación en empresas semejantes de los cargos comparables, contenido requisitos y características.

Hipótesis de trabajo: es una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante como simulación inicial. (Se practica en caso de que ninguna de las anteriores aplique). (Idalberto Chiavenato, 2006, p.)

Proceso de Selección de Personal

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. (William B. Werther / Keith Davis, 2008, p.)

Paso 1

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

Paso 2 Administración de Exámenes

Pruebas de Idoneidad: son instrumentos que sirven para calcular la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto entre ellas se encuentran:

- **Pruebas Psicológicas:** de personalidad (son menos confiables) y de conocimiento (son más confiables ya que es información que posee el candidato).
- **Pruebas de Conocimiento:** estas pruebas son mas confiables para determinar la información que posee el candidato.
- **Pruebas de Desempeño:** mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto.
- **Pruebas de Respuesta Grafica:** miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos un ejemplo es la prueba del polígrafo.

Pruebas de Carácter Medico: determinan con precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos ((William B. Werther / Keith Davis, 2008, p.202-205)

Paso 3 Entrevista de Selección

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. La entrevista de selección constituye la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal.

Esta técnica permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general.

Tipos de Entrevista

Entrevista en Grupo: consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores, esta técnica permite ahorrar tiempo. (Formato de preguntas anexos)

Entrevista por Competencias: Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona, que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico.

Las competencias que más se valoran en el caso de candidatos a primer empleo son:

- Entusiasmo y deseo de trabajar
- Capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación de servicio al cliente
- La empatía o facilidad para entender las necesidades de los demás
- Capacidad de aprendizaje
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios
- Trabajo en equipo.

En puestos que requieren experiencia se valoran los siguientes elementos:

- La iniciativa
- Capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- Creatividad
- Liderazgo
- Capacidad para anticiparse a cambios y a nuevos entornos
- Control de las emociones
- Capacidad de negociación.

Proceso de la Entrevista

1. **Preparación:** elaboración de preguntas específicas, considerar preguntas que pudiera realizar el solicitante, convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa. (anexos)
2. **Creación de Empatía:** crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar a los candidatos una imagen humana y amistosa.
3. **Intercambio de Información:** se basa en una conversación con el candidato, con el fin de crear un ambiente de confianza y adquirir información sobre el solicitante.
4. **Finalización:** conclusión de la sesión en esta etapa se le hacen preguntas al entrevistado acerca de las dudas que hayan surgido acerca de la organización y/o el puesto.
5. **Evaluación:** después de concluida la sesión el entrevistador registra las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato.

Paso 4 Verificación de Referencias y Antecedentes

Como primer paso se verifican las referencias académicas, establecer si en realidad el solicitante se ha hecho en realidad acreedor de los títulos y diplomas que afirma tener

Posteriormente se verifican las referencias laborales en este describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo, este recurso se pone en tela de juicio debido a que los anteriores superiores y/o profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos en especial cuando describen aspectos negativos, incluso pueden llegar a comentar acerca de la vida privada del individuo.

Paso 5 Evaluación Médica

Es conveniente incluir un examen médico del solicitante en el proceso de selección, para verificar el estado de salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, otro aspecto importante es el evitar el frecuente ausentismo a causa de sus constantes quebrantos de salud. (William B. Werther / Keith Davis, 2008, p.)

Evaluación de los Procesos e Instrumentos de Selección

Algunos aspectos a considerar para evaluar el proceso de selección son los siguientes:

- Costos totales por reclutamiento y proceso de la selección.
- Tiempo invertido desde que se recibe la requisición hasta la presentación de los candidatos o solicitantes evaluados como aptos para el puesto.
- Desglose de las variables que intervienen y que estancan el proceso.
- Esfuerzo y personal, auxiliar empleado en el proceso de selección.

El proceso selectivo debe ser eficaz y eficiente.

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse una estructura de costos, lo cual permite un análisis adecuado.

- a) Costos de Personal
- b) Costos de Operación
- c) Costos Adicionales

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Numero de Candidatos Admitidos}}{\text{Numero de Candidatos Examinados}} \times 100$$

A medida que el cociente de selección disminuye aumenta su eficacia y su selectividad. ((Idalberto Chiavenato, 2006, p. 268-272)

La Decisión Final de Selección.

Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor califiquen y aquel quien mejor punto en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencias. La decisión final no le corresponde al seleccionador, este deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador solo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos, 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 este 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.

Análisis de Costos y Beneficios en la Decisión de Selección.

Es indudable que todo proceso debe reportar la derogaciones en las que ha incurrido, en espera de haber alcanzado los objetivos al costo menor posible; de esta forma cuando se han logrado resultados eficientes y eficaces, estos atributos estarán relacionados con la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados.

Definitivamente el objetivo de la evaluación implica comparar lo ejecutado contra lo planeado. Detectar errores en los procedimientos, funciones y actividades, analizar el uso de recursos, implementar las correcciones pertinentes y si es necesario, replantear los objetivos y las metas.

Caso Práctico

Información General de la Empresa

HISTORIA DEL HOSPITAL

El Grupo Hospitalario Star Médica (GSM) inició operaciones en el año 2002 en la ciudad de Morelia, Michoacán. Gracias a su trayectoria y compromiso social, en muy poco tiempo ha logrado ganarse la confianza y preferencia tanto de la comunidad médica como de la sociedad en general, siendo así reconocido como el mejor centro Hospitalario de la región.

GSM está conformado por diferentes centros Hospitalarios en pleno crecimiento y expansión. Ha permitido en muy poco tiempo integrar Hospitales en las Ciudades de:

- **Aguascalientes** inicia actividades en Noviembre del 2004.
- **Mérida, Yucatán** se integra en Diciembre del 2005.
- **San Luis Potosí** inicia actividades en Junio del 2007.
- **Ciudad Juárez** se integra en Noviembre del 2007.
- **Acapulco** se integra en Diciembre de 2007
- **Ciudad de México** Hospital Santa Fe, Infantil Privado, Bicentenario, Lomas Verdes, Parador Azteca, Luna Parc.

NOSOTROS

En cada uno de nuestros centros Hospitalarios tenemos el respaldo de un prestigiado y selecto grupo de Profesionales de la salud, Enfermeras y Médicos Certificados y altamente calificados.

Nuestro staff médico y administrativo se encuentra comprometido en brindar un Servicio de Calidad, con Calidez humana.

Contamos con instalaciones, servicios y equipos modernos y funcionales de la medicina actual, proporcionando al paciente la mayor Comodidad, Seguridad y Confianza.



FILOSOFIA

Visión

“Ser la mejor alternativa local y regional en servicios hospitalarios, con altos estándares de calidad, bioéticos y tecnológicos dentro del ambiente humano que nos caracteriza.”

Misión

Otorgar servicios hospitalarios seguros y accesibles, en un entorno confortable y cordial, proporcionando bienestar a pacientes, familiares, médicos y colaboradores

Valores

- **Honestidad** : Brindar confiabilidad
- **Servicio**: Satisfacer las necesidades de los demás
- **Productividad**: Impulsar resultados favorables
- **Conocimiento**: Cultivar la sabiduría
- **Salud**: Desarrollar las funciones orgánicas, físicas y mentales de las personas.
- **Empatía**: Participar afectiva y emotivamente en la realidad de los demás.

POLITICA DE CALIDAD

Proporcionar a la sociedad servicios de salud con calidad, otorgados por personal altamente competitivo, quienes están respaldados por la mejor tecnología, orientados a mejorar continuamente a través de nuestro sistema de gestión organizacional.



OBJETIVOS

El Propósito principal de Grupo Star Médica es lograr que cada una de sus Unidades Hospitalarias sé distinga como la predilecta de la comunidad, cumpliendo los siguientes objetivos:

- A)** Asegurar al paciente una pronta recuperación.

- B)** Dar solución en forma adecuada aquellas situaciones de emergencia.

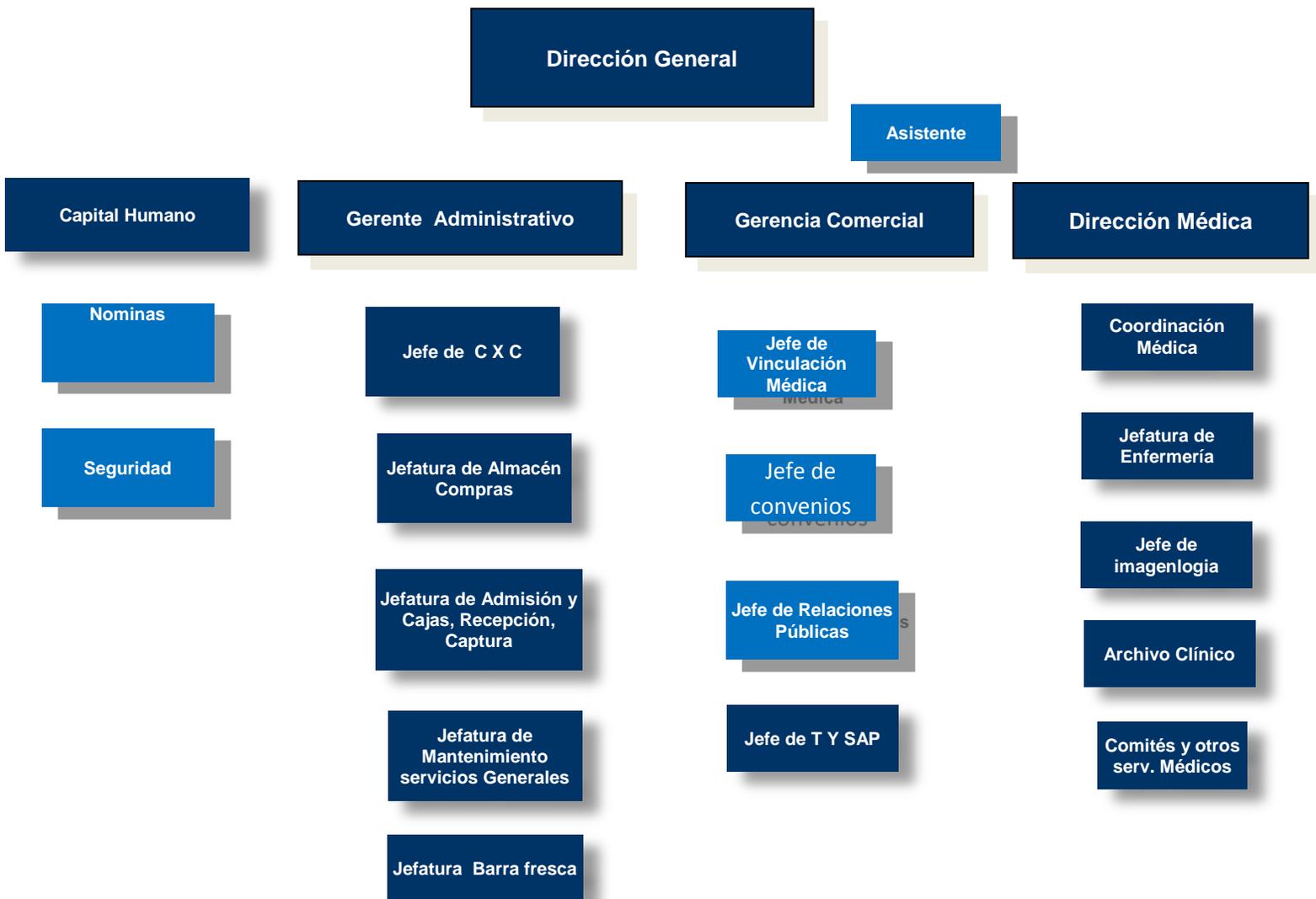
- C)** Brindar la mejor atención a aquellos pacientes en estado crítico.

- D)** Poner a disposición de nuestra población la mejor atención, tanto médica como de enfermería.

- E)** Atender a los pacientes a través de la participación de un grupo médico de especialistas seleccionados por un comité de calidad médica.

- F)** Incorporar a la práctica de la medicina moderna los más recientes avances en diagnóstico y tratamiento

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



DEFINICION DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de u cliente. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa)))

Servicio hospitalario

Son los servicios destinados al internamiento de pacientes para su diagnostico, recuperación y/o tratamiento y sus ambientes anexos para trabajo de enfermería; se relacionan fundamentalmente con los servicios de apoyo, complementación, diagnostico y tratamiento quirúrgico, obstétricos, de cocina y de lavandería. (<http://www.eumed.net/libros/2008b/385/SERVICIOS%20DE%20HOSPITALIZACION.htm>)

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO

Objetivo del Departamento

Optimizar el capital humano del hospital a través de estrategias de selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación, esquemas equitativos de compensaciones, regulación de relaciones y clima laboral, garantizando en este marco el cumplimiento de políticas y lineamientos, todo bajo un enfoque del nuevo diseño organizacional que persigue el hospital.

Funciones Diarias

- Integrar al personal de nuevo ingreso en el esquema organizacional de inducción general.
- Aplicar y analizar los exámenes requeridos para el ingreso de los candidatos.
- Realizar entrevistas iniciales y profundas de selección.
- Facilitar herramientas que permitan que el factor humano se desarrolle dentro del hospital en todos sus niveles y áreas; implementando programas de capacitación acordes a los requerimientos individuales y organizacionales.
- Cumplir con la normatividad legal existente para el área.
- Cotizar con empresas de capacitación y dar seguimiento a cursos.
- Establecer en coordinación con todas las áreas, el adecuado enfoque para lograr una relación armoniosa entre los empleados y las necesidades de la organización, logrando incentivar y motivar al personal dentro de los parámetros presupuestales.
- Lograr adecuadas relaciones de trabajo con el personal sindicalizado, tanto por recursos humanos como por supervisores y jefes inmediatos.
- Realizar oportuna y correctamente el pago de sueldos y prestaciones al personal, orientándolos en el uso adecuado y cumpliendo con las obligaciones fiscales y laborales.

- Concientizar al personal, capacitándolo respecto a la importancia de la higiene y seguridad, con el fin de reconocer, prever y reducir accidentes y factores de riesgo en el hospital.
- Implementar las disposiciones legales en la materia vigilando su adecuado cumplimiento.
- Controlar la disciplina mediante reportes y actas administrativas.
- Proceso total de control administrativo de alta y bajas de empleados.
- Realizar todas las actividades

Funciones Periódicas

- Asistir a reuniones o juntas de trabajo con directores o gerentes ara establecer objetivos y prioridades relacionadas con desarrollo e integración del personal del hospital.
- Impartir cursos de inducción general
- Verificar y coordinar con el nominista los datos de la pre-nomina, control de tiempo extra, vacaciones, beneficios y prestaciones; elaboración de presupuesto.
- Control, asignación, registro y solicitud de compra de uniformes
- Facilitar información de capacitación, en materia de protección civil, seguridad e higiene.

Responsabilidad del Departamento

Proveer el capital humano idóneo, así como revisar su desarrollo, en función al perfil establecido para cada puesto existente, optimizando los recursos del área.

Conocimiento, entendimiento, manejo y cumplimiento de la política, sistema de gestión y de los objetivos de calidad del hospital. (Información brindada por el Jefe de Capital Humano, Lic. María Elena Fregoso Mena)

MODELO DE INCORPORACION USADO EN EL HOSPITAL (método de reclutamiento y método de selección)

El objetivo es brindar los conocimientos, técnicas e instrumentos mínimos necesarios para realizar un proceso profesional de contratación de personal, que les ayude a cubrir las vacantes que se vayan presentando dentro de su organización.

La incorporación de personal es un proceso que, para que sea exitoso debe cubrir cada una de sus etapas en orden y de manera profesional, ya que si se presenta carencia u omisión en alguna afectará el resultado final de nuestro proceso.

Dimensión del Puesto

El dimensionar el puesto incluye todas las acciones enfocadas a definir los requerimientos necesarios para cubrir las vacantes de una posición organizacional.

Descripción del Puesto

El puesto es la unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de una empresa. Se considera una unidad de trabajo en cuanto a que es la última división posible en la organización.

Los elementos que todo puesto debe tener son los siguientes:

- Conocimientos, Habilidades y Actitudes
- Experiencia y Retos
- Decisiones y Niveles de autoridad
- Sueldo y Prestaciones
- Condiciones de trabajo

Perfil del Puesto

El perfil del candidato recopila la información de la descripción del puesto sobre las características que debe poseer un candidato para poder desarrollar con éxito la actividad propia del puesto vacante

Dicho perfil debe contener:

- Edad optima
- Experiencia mínima y deseable
- Escolaridad
- Estado civil
- Otros

Políticas de Contratación

Es muy importante que estén definidas las políticas de contratación es decir cuales solo los lineamientos, reglas y actividades repetitivas escritas que son de gran importancia para la contratación de todo el personal sin importar el puesto o el nivel de la vacante de la que se trate.

Por ejemplo:

Queda restringida la admisión a:

- Familiares de personal que ya este laborando en la organización.
- Personal dado de baja por razones imputables al ex trabajador.
- Personal que haya trabajado en la competencia.

Antes de contratar a una persona para ocupar una vacante, deberá ser evaluada con pruebas psicométricas utilizadas en nuestra empresa, así como se entrevistado por el personal previamente capacitado para realizar dicha actividad.

Antes de incorporarse definitivamente, el trabajador de nuevo ingreso deberá recibir una inducción a la empresa y el puesto.

Se considera como causa de rechazo el que un candidato no complete los documentos requeridos en los tiempos fijados o que exista incongruencia o falsedad entre los documentos como fechas, autenticidad, etc.

Cultura Organizacional

Este elemento se debe tomar en cuenta para lograr dimensionar con éxito los puestos, esta cultura nos indica las competencias y valores corporativos, por área y nivel así como los gustos específicos que tiene la organización o el departamento con respecto al personal que labora en el.

Diagnostico Dimensional del Puesto (DDP)

En este se concentra la información de los puntos anteriores el cual nos permite conocer elementos importantes de nuestro puesto para así lograr encontrar a la persona que mejor pueda desempeñarlo. Este diagnostico se logra de manera rápida y eficaz al contestar preguntas relacionadas al puesto a ocupar, clasificándolo por áreas, identificación, características del puesto, requisitos del candidato, políticas de contratación y cultura organizacional. (Anexo pág. 3)

METODOS DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es una de las etapas más importantes en nuestro proceso de incorporación ya que a través de él nos allegaremos de candidatos de donde podemos elegir a los mejores.

Para poder hacer un reclutamiento exitoso, es necesario tener agotada la etapa DDP, conociendo perfectamente las características y requerimientos del puesto.

Dentro del reclutamiento es necesario seguir ciertos pasos con procesos específicos cada uno de ellos. Estos pasos son:

Selección de medio para hacer publica la vacante.

Existen diferentes estrategias para reclutar personal, las cuales dependen del tipo de empresa y vacante, recursos económicos con que se cuenten, así como de las características propias de la localidad en donde se vaya reclutar el personal.

- a) **Sindicato:** el secretario de trabajo de la sección sindical a la que pertenecemos ya que muchos interesados acuden con ellos para dejar solicitudes.
- b) **Cartera de candidatos disponibles:** es conveniente formar un archivo clasificado por áreas o por puestos, que contengan las solicitudes de candidatos llegados en diferentes momentos.
- c) **Recomendados o empleados:** se recomienda sondear y verificar el tipo y grado de relación que exista entre ellos, para evitar problemas a mediano y largo plazo para la empresa.
- d) **Bolsas de trabajo estatales y de escuela:** investigar los sistemas de bolsa de trabajo en dependencias estatales y en escuelas de interés para el puesto en específico.
- e) **Carteles o mantas en la localidad y centros de trabajo:** es necesario elaborar un buen diseño, el cual debe contener el logotipo de la empresa, el título del puesto, sus requisitos y la dirección donde deberán asistir los interesados.
- f) **Anuncios clasificados en periódicos:** en esta estrategia es necesario cuidar el tamaño del anuncio, proyectando una imagen favorable de la empresa.

Cuando se desee limitar el reclutamiento a un área específica y cuando existan suficientes vacantes para un mismo puesto.

Contenido que deben tener los anuncios de reclutamiento

- Logotipo de la empresa
- Nombre del puesto vacante
- Escolaridad
- Sexo
- Edad

- Conocimientos específicos (si es que se requieren)
- Experiencia mínima deseable (si es que se requiere)
- Otros
- Lugar donde los interesados deben de presentar la documentación (solicitud de empleo con fotografía reciente y en su caso Curriculum Vitae, señalando la dirección y en atención a que persona se deben entregar)
Incorporar la leyenda: inútil presentarse si no cumple con estos requisitos.

Recepción de documentos

Los interesados en el caso de:

1. Personal Operativo: deben entregar en el lugar señalado una solicitud de empleo, la cual debe estar llenada en su totalidad, debe contener fotografía reciente y señalar el puesto solicitado, es muy importante que no dejen de especificar el sueldo que desean.
2. Personal Administrativo: además de la información antes mencionada deben entregar :
 - Curriculum Vitae
 - Constancia del ultimo grado de estudios (copia)
 - Comprobante de domicilio (copia)
 - Identificación oficial (copia)
 - Cartas de recomendación de trabajos anteriores, o de no contar con antecedentes laborales dos cartas preferentemente comerciales.

Dicha información deberá ser entregada en una sola exhibición.

La recepción de solicitudes deberá mantenerse permanentemente, para que en caso de que se necesite nuevo personal, se cuente con un banco suficiente de información disponible.

La persona que recibe la documentación debe proporcionar información al candidato acerca de las características generales del puesto a cubrir, así como informarle como y cuando se tendrá un nuevo contacto con el para darle seguimiento a su solicitud.

Dentro de la recepción de documentación es muy importante tomar en cuenta la seriedad que debemos darle, ya que es el primer contacto entre la empresa y el candidato y de ella dependerá la imagen que como empresa le demos, una buena opción es entregarle una carta de agradecimiento por interesarse en nuestra empresa como opción de desarrollo laboral. (Anexo pág. 6)

Revisión de Documentos

Una vez recibidas las solicitudes, el personal designado por la empresa, debe llevar a cabo las siguientes actividades:

Realizar el estudio y análisis de las solicitudes recibidas por cada puesto, confrontándolas con el DDP, con el objeto de seleccionar a las personas que tentativamente se adecuen más a las características establecidas y a las necesidades de la empresa. Se eliminarán las solicitudes de los prospectos que no se adecuen a la vacante existente o reubicarlas si cumplen un perfil diferente al de la vacante publicada, ya que nos puede ser de utilidad en algún otro momento.

Pre-selección

Los candidatos pre-seleccionados los deberemos clasificar en primera y segunda opción son suficientes, (tomando en cuenta que dentro del proceso de contratación, en cada una de las etapas iremos eliminando a los candidatos que no superen alguna de ellas), trabajaremos únicamente con los de primera opción.

Es un buen detalle entregar o hacerles llegar a los candidatos rechazados una carta en donde se les indique que no cumplen con las características necesarias para el puesto. (Anexo pág. 7)

Así mismo a los candidatos que cumplan con el perfil del puesto pero que en este momento no puedan ser contratados por el número de vacantes disponibles.

Anexo 4

METODOS DE SELECCIÓN

Es otra etapa del proceso de incorporación, consiste en una serie de acciones específicas enfocadas a evaluar las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de los candidatos para confrontarlas con las requeridas del puesto.

Este proceso se inicia en el momento en que la persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno o varios de los solicitantes.

Establecimiento de Variables

Lo primero que debemos hacer es definir con que y en que momento del proceso vamos a comprobar si el candidato posee las variables que hemos determinado necesarias para cubrir el puesto y cual s su grado de dominio en relación a los requerimientos del puesto.

Revisión de Documentos

Debemos hacer una revisión minuciosa de los documentos de los candidatos definidos en la preselección para ver que variables se pueden obtener y comprobar con dicha documentación.

1. Evaluaciones psicométricas
2. Evaluaciones técnicas
3. Entrevista

Evaluación

Son instrumentos que se emplean como auxiliares para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto.

Estos instrumentos deben ser confiables, de aplicación sencilla y que no requieran de un nivel de capacitación especializado en el aplicador.

A) Pruebas Psicológicas

1. Pruebas Psicométricas: uno de los aspectos importantes a evaluar en los candidatos, es la habilidad mental que poseen y la manera como es usado el raciocinio, ya que en cualquier actividad, por sencilla que esta sea, requiere necesariamente la utilización de dichas habilidades.
2. Pruebas de Personalidad: nos permiten evaluar al candidato en rasgos de su personalidad, tales como liderazgo, comportamiento organizacional, bases motivacionales, estructura del pensamiento etc.

B) Evaluaciones Técnicas

Estas pruebas nos ayudan a medir que tanto sabe o que habilidades, destrezas y conocimientos posee el candidato en el área específica de las actividades propias del puesto a ocupar.

Entrevista

La entrevista tiene por objeto obtener información relevante de la persona entrevistada a partir de la cual serán tomadas decisiones de contratación.

El objetivo de la entrevista es indagar datos del candidato acerca de su personalidad, su comportamiento general y específico ante situaciones determinadas, sus actitudes y habilidades.

La entrevista tiene dos funciones principales que son:

- a) Fuente de información: es indispensable para obtener información respecto al solicitante en aquellas áreas que no pueden ser medidas por alguna prueba de idoneidad.
- b) Fuente integradora: el hombre cuenta con una serie de rasgos y aptitudes que interactúan entre sí. Su actuación en el trabajo dependerá de su personalidad y de la motivación que los dirija.

En esta también se le provee al candidato información de manera más profunda que en las otras etapas del proceso acerca de la organización, la plaza vacante y otros aspectos relevantes, para que el mismo pueda tomar una decisión adecuada en cuanto a aceptar o rechazar la oferta de empleo.

Entrevista Inicial

Es de una duración reducida: 10 a 20 minutos, tiende a ser muy dirigida hacia la cobertura de los requisitos del perfil del puesto.

Representa el primer contacto formal entre la empresa y el solicitante en esta se empieza a formar una opinión de la organización.

Los objetivos de esta entrevista son:

- Conocer físicamente a los interesados.
- Dialogar con ellos sobre los aspectos contenidos en su solicitud para formarse una idea general sobre el candidato.

- Aclarar aspectos que así lo requieran.
- Dialogar con el entrevistado sobre los documentos que en ese momento son entregados al entrevistador
- Decidir sobre el día y la hora de la aplicación de las pruebas de idoneidad.

Entrevista Profunda

Definidos aquellos candidatos que cumplen con los requisitos iniciales y han aprobado sus conocimientos y habilidades, deberán ser entrevistados nuevamente, para sondear aspectos más finos de su experiencia, sus objetivos personales, aspiraciones e información general.

Esta entrevista consiste en una plática formal y en profundidad conducida principalmente para evaluar la idoneidad que para el puesto demuestre el solicitante.

El representante de la empresa buscara responderse las siguientes preguntas:

- ¿Posee el solicitante las características que se establece en el perfil del puesto para la vacante en cuestión?
- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara el candidato respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Analizando los siguientes puntos:

- a) Datos personales del entrevistado
- b) Datos familiares
- c) Historial académico
- d) Objetivos personales, familiares y profesionales
- e) Referencias personales
- f) Historial laboral
- g) Diversiones, pasatiempos e intereses
- h) Razones por las que se interesa por la empresa y el trabajo.

Entrevista Final

Para este momento el representante de la empresa debería decidir sobre la contratación del individuo solicitante, en esta etapa ya deberá tener toda la información recopilada en el proceso de selección

Los objetivos de esta entrevista son:

- Aclarar alguna información obtenida durante el proceso y que no sea clara.
- Hacer una descripción realista y detallada del puesto; las responsabilidades y el entorno en que habrá de trabajar el solicitante, de manera que este comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

En esta sección se hará una descripción de sus trabajos, resaltando los aspectos positivos, los menos positivos del mismo, se aclaran situaciones de: horarios, salarios, prestaciones y responsabilidades. Hacer esto nos sitúa en una perspectiva de éxito y baja rotación de personal.

La Técnica

Los aspectos más importantes a considerar dentro de la planeación de la entrevista están: el lugar, la atmosfera, y la preparación previa

Lugar. Este deber ser:

- Agradable
- De espacio suficiente para proyectar comodidad
- El mobiliario debe ser normal y en buen estado, evitando parecer ostentoso ni vulgar
- Con iluminación y ventilación adecuada
- Que brinde privacidad para fomentar la confianza en los comentarios personales del candidato
- Libre de interrupciones y ruido

Atmosfera. Empieza con la apariencia, el lenguaje y los modales con que es recibido.

Es recomendable iniciar con algún comentario de acontecimientos recientes o triviales de cualquier índole, a modo de romper tensiones y eliminar formalismos, estableciendo confianza.

Duración. Hay que considerar que el tiempo del entrevistado es muy valioso, por lo que es conveniente fijarle un tiempo razonable de antemano, se recomienda en el caso de personal administrativo de 30 a 75 minutos (entrevista profunda)

Secuencia. Si se logra una secuencia adecuada, los objetivos de toda entrevista pueden ser alcanzados en el tiempo previsto siempre y cuando lleven un desarrollo lógico de modo que se vaya progresando hacia rutas establecidas.

Continuidad. Es necesario vigilar el desarrollo del asunto hasta el final e informar al candidato, cual será el paso a seguir.

Revisión de Antecedentes

Perfil del Puesto: para la buena realización de la entrevista es necesario conocer ciertos aspectos con anterioridad, como son, conocimiento de lo requerido, tipo de persona a la que buscamos, cuales son las características que debe tener, los estudios, experiencias, conocimientos requeridos, el medio en el que se efectuara el trabajo, así como el rango de sueldo establecido.

Solicitud de Empleo: información previa que se tenga del aspirante por medio de la solicitud de empleo y el curriculum vitae, ya que a través de un análisis de estos, se podrá visualizar los detalles hacia los cuales deberá enfocarse la atención o en su caso hacer las aclaraciones pertinentes.

Matriz de Competencia: es conveniente checar la matriz donde hemos señalado las competencias del puesto vacante para seleccionar aquellas que vamos a retomar dentro de la entrevista para verificar su existencia.

Desarrollo de la Entrevista

Etapas de la entrevista:

- Inicio o Rapport
- Cima
- Cierre

Inicio o Rapport: Es la etapa en que se propicia la motivación del entrevistado a cooperar, para lo cual se planea la mejor forma de recibir al citado, evitando hacerlo esperar y en el caso de suceder esto, darle una disculpa o explicación del porqué de la demora.

El papel del entrevistador es ser un anfitrión agradable, el saludo afectuoso y una presentación adecuada de sí mismo, esto ayuda a establecer el acercamiento.

El entrevistador deberá iniciar la conversación con un tema trivial.

Cima: se van a explorar con mayor atención las áreas: escolar, laboral, familiar y personal-social, procurando aclarar todas las hipótesis establecidas desde la revisión de los documentos.

El entrevistador deberá conducir una conversación activa a fin de obtener toda la información que necesita para evaluar al candidato y asimismo deberá tener una idea de cuánto tiempo desea dedicar a los temas que tocarán, siendo flexible también para dejar a un lado lo planeado y apropiadamente a los tópicos inesperados que puedan surgir.

Cierre. Conclusión de la entrevista, anunciando antes que se acerca el final utilizando frases como:

“Antes de finalizar, quisiera que me dijera.....”

“bueno nos estamos acercando al final antes quisiera preguntarle....”

“ya para concluir, etc....”

Áreas a Investigar en la Entrevista

Historia Laboral: es una de las áreas básicas a explorar dentro de la entrevista de selección, ya que se pueden observar si los trabajos realizados son cada vez de mayor responsabilidad a medida que el sujeto se ha ido desarrollando, progresando y en consecuencia percibiendo mayores ingresos.

Cuando entrevistamos a un candidato que cambia de empleo fácilmente y cuyas razones de cambio son poco convincentes, puede indicar cierta inestabilidad, falta de interés en lo que realiza.

Puede haber candidatos cuyas salidas o cambios de empleo se deban a deseos de progreso, estas personas suelen cambiar de empleo con mucha facilidad,

Historia Educativa: es necesario saber los estudios que tiene la persona y si van de acuerdo al puesto vacante.

Una persona que ha asistido a la escuela de forma perseverante, nos indica cierta dirección que ha recibido en su casa y su capacidad para alcanzar sus objetivos personales.

Es útil preguntar el motivo que los impulsó a escoger la profesión o el trabajo que desempeña.

Historia Personal: esta área es una de las más importantes de esta ya que no se pueden cambiar tan fácilmente los patrones de conducta aprendidos en la infancia y que continúan repitiéndose en la vida adulta, pedirle que hable de sí mismo de su familia nos dará un concepto de la percepción que tiene de sí mismo y las relaciones interpersonales que establece con sus familiares.

Reconocer sus aspectos positivos y negativos y saber en determinado momento reconocer sus fallas también cuáles son sus puntos sobresalientes para salir adelante.

Salud: es muy importante saber las enfermedades que ha padecido el sujeto, la edad en que las tuvo, el tiempo de duración y que sintió mientras estuvo enfermo. Las operaciones si es que las tuvo y que tipo de operaciones.

Accidentes y que tipo de accidentes, pedirle los hechos mas importantes durante el accidente.

Tiempo Libre: es muy importante saber que hace el candidato en su tiempo libre ya que además de sus responsabilidades laborales, deben poder disfrutar de sus horas de descanso.

Planes a 5 años: esto nos dará una idea acerca de la proyección que tiene su propio futuro, tanto en áreas de trabajo como en áreas familiares y cualquier otra meta que desee lograr.

En las entrevistas para profesionistas o niveles administrativos es muy abierta y hay que dejar que la persona hable, para así captar la fluidez en su lenguaje, su manera de organizarse, su juicio, su manejo de situaciones etc...

En la entrevista a nivel operativo las preguntas son más estructuradas.

Los puntos anteriores son solo una guía que auxilia a detectar las características que buscamos en los candidatos. Características tales como: Buen juicio, Estabilidad emocional, Sociabilidad, Responsabilidad, Honestidad, Dinamismo e Iniciativa, elementos indispensables para el buen desempeño del trabajo.

Para obtener los resultados esperados es vital el establecimiento de un clima de trabajo adecuado mismo que deberá crear el entrevistador. Algunos elementos importantes son: privacidad, tranquilidad, orden en el proceso, respeto, trato amable y atento, generar confianza.

Conclusión de la Entrevista

Esto implica la elaboración de un reporte escrito donde se expresaran los aspectos favorables y desfavorables del candidato con respecto al perfil. Haciendo hincapié en aquellos aspectos mas sobresalientes desde el punto de vista del entrevistador si es un candidato apto o no por su acercamiento o desviación del perfil de puesto establecido desde el inicio.

Selección del Candidato

Esta etapa consiste en efectuar un análisis comparativo de los candidatos finalistas, contra el perfil requerido así como sus evaluaciones y entrevistas.

El análisis deberá arrojar como consecuencia la aceptación del candidato que:

- 1) Cubre la totalidad de los requisitos o el mayor porcentaje del perfil requerido
- 2) Sus intereses y aspiraciones sean acordes a la empresa
- 3) Su trayectoria anterior los caracterice por su eficiencia y responsabilidad en puestos similares o afines
- 4) Se prevea permanencia en el empleo
- 5) Sus características, estilo y actitudes sean acordes con el puesto, el área, equipo de trabajo y con la organización.

Solicitantes No Aceptados

Con el fin de mantener una buena imagen de la organización, es recomendable comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados e informarles que en futuras oportunidades podrá ser reconsiderado su caso.

Es conveniente guardar aquellos que hayan manifestado características deseables y puedan constituir un importante banco de información donde puedan surgir candidatos deseables. (Información proporcionada por el jefe del departamento de capital humano del Hospital Star Medica)

PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Objetivo

Establecer los lineamientos necesarios a seguir por el personal de Capital Humano para el reclutamiento y selección de candidatos a ocupar posiciones dentro del Hospital, con el fin de contar con los mejores candidatos para el área solicitante.

Alcance

Este procedimiento aplica al área de Capital Humano, encargada de proveer de personal para cubrir las vacantes que se generen en los Departamentos o Jefaturas del Hospital. Inicia cuando se genera una vacante y concluye cuando al personal de nuevo ingreso se le otorga su contrato de planta.

Definiciones y/o abreviaturas

1. PPP Software en el que se aplican pruebas psicométricas a los candidatos a ingresar a cualquier sociedad o división de Grupo Star Medica
2. SAP Sistema integral para la operación y Administración de Procesos.

Desarrollo

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal dentro del Grupo Star Médica responde principalmente a la búsqueda de satisfacción de las diversas áreas que requieren de personal, basándose en la descripción de puesto del personal solicitado con el fin de lograr de manera óptima sus objetivos y llevar a cabo sus actividades de forma eficiente. Se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. El Jefe de departamento detecta la necesidad de personal ó le presentan renuncia voluntaria y realiza la requisición al área de Capital Humano, mediante el Formato de Requisición de Personal (HSM-18S-FO-XX)
2. Capital Humano recibe la requisición de personal por parte del área solicitante y verifica que esta contenga los datos necesarios para iniciar el proceso, analiza el perfil del puesto requerido y consulta la plantilla de personal interno con el fin de verificar si existen más de dos candidatos para ocupar la vacante.
3. En caso de que existan más de dos candidatos internos aptos para ocupar el puesto y que estos mismos tengan el interés de aplicar para la vacante, el jefe de capital humano:
 - a. Los evalúa a través de exámenes de acuerdo al perfil requerido para el puesto.
 - b. Si son aptos para ocupar el puesto los envía a entrevista con el jefe inmediato.
 - c. A través de la entrevista el Jefe inmediato de la vacante define si los aplicantes cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar el cargo, sí es así decide cual es el perfil más adecuado y se le pone a prueba por tres meses.
 - d. Si después de los tres meses la prueba es satisfactoria, promociona al candidato interno.
4. En caso de que no existan más de dos candidatos internos o los existentes no sean aptos para ocupar el puesto, el Jefe de Capital Humano publica la vacante en fuentes de reclutamiento externas.
5. El Jefe de Capital Humano recibe y analiza solicitudes de empleo. Selecciona a los candidatos que más se apeguen al puesto después de verificar que el perfil esté cubierto.

6. El Jefe de Capital Humano solicita a los candidatos seleccionados a asistir a entrevista con el fin de conocer sus aspectos personales y laborales.
7. El Jefe de Capital Humano realiza las entrevistas y se elige a los tres mejores candidatos.
8. Los candidatos realizan la evaluación psicométrica vía internet . Según instructivo
9. El Jefe de Capital Humano interpreta los exámenes psicométricos y realiza una comparación con el perfil del puesto vacante.
10. En caso de que alguno de los candidatos no cubra el perfil, concluye el proceso con ese candidato, selecciona a otro candidato para realizar su evaluación psicométrica y reunir una terna de candidatos aceptables.
11. Capital Humano envía a los tres candidatos con el jefe inmediato para que este les realice una entrevista técnica de acuerdo al puesto.
12. El Jefe inmediato entrevista la terna de candidatos proporcionados por Capital Humano.
13. El jefe de inmediato selecciona al candidato a cubrir el puesto y lo notifica a Capital Humano.
14. El Jefe de Capital Humano solicita documentación para su ingreso y contratación al candidato seleccionado.
15. Realiza Investigación laboral del candidato seleccionado. (Referencias Laborales)

16. Si la Investigación laboral del candidato es satisfactoria, integra su documentación al expediente y lo cita para llevar a cabo la contratación correspondiente. De lo contrario, considera como candidato a la siguiente opción de la terna.
17. El candidato pasa al área de Urgencias , para la realización de Examen medico de Admisión (historial clínico) Si no hay observaciones relevantes
18. Notifica al nuevo empleado la fecha de ingreso.
19. Realiza inducción a la empresa.
20. Presenta al empleado con quien será su Jefe inmediato.
21. Jefe inmediato realiza recepción de nuevo empleado.
22. El Jefe de Capital Humano realiza Inducción al puesto a empleado.
23. Empleado se integra a las actividades propias de su puesto.
24. Aplica Evaluación de desempeño a empleado al concluir su primer contrato en el periodo de prueba., segundo y tercero hasta tener contrato por tiempo indeterminado
25. Realiza la contratación de planta ó se da por terminado el contrato.

Análisis Crítico

Comparando el procedimiento de reclutamiento y selección que tiene el hospital descrito y como en realidad se lleva a cabo en la realidad, tiene ciertas fallas, en ejemplo evidente es el alto índice de rotación existente en algunas de las áreas de servicio, a mi punto de vista es debido a que en el momento que se lleva a cabo el reclutamiento no se especifican detalladamente las actividades a realizar en dicho puesto y no se le da un panorama adecuado a la persona solicitante.

Otro aspecto erróneo es que cuenta con muy pocas fuentes externas de reclutamiento lo cual reduce su mercado laboral, lo cual dificulta el proceso sea realizado eficientemente.

Dentro de la selección de personal, es recomendable implantar tiempos para el proceso, ya que por la falta del mismo no se realiza más detalladamente, y se elige erróneamente a un mal candidato y en consecuencia tenemos empleados que no cumplen con el perfil adecuado y que probablemente su estancia en el hospital no sea muy larga.

Las pruebas que se realizan para la selección de personal son generales, esto afecta ya que no arrojan un adecuado análisis de cada empleado, ya que no es lo mismo evaluar a una persona que ingresara a un nivel operativo, administrativo o de servicio.

Recomendaciones

Deberá considerarse el tipo de evaluación para cada tipo de persona que este por ingresar, ya que es necesario evaluar las capacidades de cada persona tomando en cuenta el perfil que necesita y las características que debe poseer para la vacante.

Explicar detalladamente las actividades que se realizan dentro de la vacante, para esto se necesita tener una adecuada comunicación entre los departamentos existentes, para así evitar la rotación y que la persona que este por ingresar este consiente de las actividades que va a realizar, y sea su decisión el tomar el aceptar o no el empleo. (Anexo pág. 8)

Abrir las fuentes externas de reclutamiento para así expandir el mercado laboral y tener mas variedad de opciones al momento de realizar el reclutamiento y se haga de una forma mas eficaz y eficiente. (Anexo pág. 14)

Durante la selección verificar correctamente todas y cada una de las referencias que presenta la persona interesada en la vacante para así evitar lo que ha estado ocurriendo, robos entre compañeros y a la propia empresa. (Anexo pág. 15)

Durante la selección es necesario que en la entrevista se explique a la persona, que la empresa proporciona un servicio y que lo más importante es que este sea de calidad y que es necesario tener una relación cordial y amable entre compañeros y hacia los clientes ya que una buena forma de proporcionar una buena imagen al publico en general. Destacado la importancia del trabajo en equipo dentro de la empresa. (Anexo pág. 16)

Dedicar tiempo adecuado para la capacitación del personal de nuevo ingreso para que la persona tenga un mejor desempeño dentro de la empresa y así evitar errores en el servicio.

Conclusiones

Mi experiencia en el área de capital humano del Hospital Star Medica me ayudo a tener un panorama general de como se viven estos procesos y me di cuenta que son de gran importancia para toda empresa no solo privada sino también publica ya que es lo que da vida a toda empresa, sin este elemento seria imposible que existiera.

Cabe señalar que en el área no se toman muchos pasos que se encuentran de su modelo de incorporación, considero que si se llevara el procedimiento tal cual esta en el manual tendrían menos conflictos en algunas áreas del hospital ya que en este se toman en cuenta pequeños detalles que harían una gran diferencia.

El hospital se encuentra en una situación no muy buena con su personal, ya que no cuentan con la motivación adecuada, y esto implica una rotación continua del mismo, este problema podría mejorar con un cambio dentro del ambiente laboral, con capacitación continua dentro de las áreas principales para mejorar la comunicación y las relaciones entre el personal.

Dentro del área de seguridad también note deficiencia, que es otro aspecto que recae en el proceso de reclutamiento y selección no adecuado para algunos servicios ya que ocurre constantemente el robo entre compañeros y a la propia empresa.

En base a mi investigación me he dado cuenta que es importante como empresa tener una buena relación con los empleados, tomar en cuenta no solo los objetivos de la misma sino también de las personas que en ella laboran, motivar a los empleados a querer seguir laborando en ella y no que solo lo hagan por necesidad, si no como se dice comúnmente “ponerte la camiseta” sentirte apoyando laboralmente, que entiendan que no solo son “herramientas” sino personas que tienen diversas necesidades.

GLOSARIO

Contingencia: sinónimo de eventualidad.

Tipología: estudio o clasificación de tipos que se realiza en cualquier disciplina.

Desglosa: separar algo de un todo, para considerarlo por separado.

Paradójico: que incluye paradoja o usa de ella.

Productividad: capacidad de producir, ser útil o provechoso.

Eficaz: que logra hacer efectivo un intento o propósito.

Eficiente: que consigue un propósito empleando los medio idóneos.

Tributos: cantidad de dinero que debe pagar un ciudadano al Estado para que haga frente a las cargas y servicios públicos.

Sistemático: método de ordenación, organización o clasificación de elementos.

Repercusión: trascendencia, importancia.

Énfasis: importancia que se da a algo.

Burocracia: conjunto de normas, papeles y tramites necesarios para gestionar una actividad administrativa.

Proceso: conjunto de operaciones lógicas y aritméticas ordenadas cuyo fin es la obtención de unos resultados determinados.

Cargo: empleo u oficio.

Labor: trabajo, faena.

Inducción: método de raciocinio que consiste en alcanzar un principio que se deriva lógicamente de unos datos o hechos particulares.

Asignar: destinar a un uso determinado.

Jerarquizar: clasificar por grados o clases alguna cosa, organizarla de forma jerárquica

Remuneración: pago de un trabajo o servicio.

Procedimiento: método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.

Salario: remuneración que percibe una persona por su trabajo.

Técnica: conjunto de procedimientos o recursos de los que se sirve una ciencia, un arte o un oficio.

Empatía: sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Introducción a la teoría general de la Administración, Idalberto Chiavenato, 3ª edición, editorial Mc Graw Hill Interamericana, México 2006.

Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill Interamericana, Colombia, 2000.

Administración de Recursos Humanos, William B. Werther/ Keith Davis, 6ª edición, editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 2008.

Administración de Recursos Humanos, Bohlander, Snell, Sherman, 12ª edición, editorial Thomson Learning, Colombia, 2001.

Valoración de Puestos de Trabajo, M. Fernández Ríos- José C. Sánchez, editorial Díaz de Santos, España, 1997.

El principio de igualdad, la prohibición de discriminación y las acciones positivas, Derechos fundamentales y Estado, Memoria del VII congreso Iberoamericano de Derecho Constitucional, IIJ UNAM, México, 2002.

Derecho de mujeres trabajadoras, cámara de diputados LVM legislatura-UNAM, 2º edición. México, 2001

Paginas web

<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/tipos-de-administracion.html>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>

http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0031.htm#_Toc501001660

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa))

<http://www.eumed.net/libros/2008b/385/SERVICIOS%20DE%20HOSPITALIZACION.htm>

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=PUESTO>

<http://definicion.de>