



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA ELEVAR LA EFICIENCIA DEL SERVICIO EN UNA
INSTITUCIÓN HOSPITALARIA CECYPE MORELIA.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MARÍA DEL ROSARIO SALDAÑA MORALES.

DIRECTOR DE TESIS.

MPNL. HORACIO MENDOZA MENDOZA

CO-ASESOR

M.F. SANDRA AYALA GÓMEZ



ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.- OBJETIVOS.....	3
1.2.- HIPÓTESIS.....	3
1.3.- JUSTIFICACIÓN.....	3
2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	4
2.1.- MISIÓN.....	4
2.2.- OBJETIVO GENERAL.....	5
2.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
2.4.- VALORES.....	6
2.5.- FUNCIONES.....	6
3.- MARCO TEÓRICO.....	7
3.1.- GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	7
3.1.1.- EL EQUILIBRIO DEL EMPLEADO EN SU TRABAJO.....	8
3.1.2.- ¿QUE ES TRABAJO?.....	9
3.2.- MERCADO DE TRABAJO.....	9
3.3.- RECURSOS ORGANIZACIONALES.....	10
3.4.- DENOMINACIÓN, DEFINICIÓN Y OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	13
3.4.1.- DENOMINACIÓN.....	13
3.4.2.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
3.4.3.- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
3.4.4.- PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
3.5.- ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
3.6.- ORÍGENES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	18

3.7.- IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	19
3.8.- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
4.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	20
4.1.- PLANEACIÓN DE PERSONAL.....	20
4.2.- POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL.....	20
4.3- IMPORTANCIA DE UNA POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL.....	21
4.4.- ÁREAS PRINCIPALES DE LA POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL.....	21
4.5.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
4.5.1.- CONCEPTO.....	22
4.5.2.- IMPORTANCIA.....	24
4.5.3.- PROPÓSITO.....	24
4.5.4.- VENTAJAS.....	25
5.-PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	25
5.1.- DETERMINACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	27
5.2.- SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	27
5.3.- REQUISITOS PREVIOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	28
5.4.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	30
5.5.- DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO.....	30
5.6.- DESAFÍOS DE RECLUTAMIENTO.....	30
5.7.- PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO	31
5.8.- LIMITACIONES DE RECLUTAMIENTO.....	31
6.- PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
6.1.- INTRODUCCIÓN.....	33
6.2.- OBJETIVO DEL MANUAL.....	33
6.3.- POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.....	33
6.4.- FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	34

6.4.1.- REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	34
6.4.2.- DETERMINACIÓN DE PERFILES OCUPACIONALES.....	34
6.4.3.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
6.5.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISIÓN DEL CONCURSO.....	39
6.6.- PUBLICACIÓN DEL CONCURSO.....	44
6.7.- RECEPCIÓN DE SOLICITUDES.....	44
6.8.- EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN.....	45
6.9.- ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	46
6.10.- ENTREVISTA PERSONAL.....	46
6.11.- CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL	47
6.12.- ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL CUADRO DE MÉRITOS.....	48
6.13.- SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL INTERNO	49
6.14.- DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	52
6.15.-EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	54
6.16.- CONTRATACIÓN INDIVIDUAL.....	55
6.17.- EL TRABAJADOR.....	55
6.18.- EL PATRÓN.....	55
6.19.- CONTRATACIÓN COLECTIVA.....	55
6.20.- PROCESO DE INDUCCIÓN.....	56
6.21.- DEFINICIÓN DE INDUCCIÓN.....	56
6.22.- OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN.....	57
6.23.- ADAPTACIÓN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	58
6.24.- INTRODUCCIÓN AL PUESTO.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO	
ANEXO 1 EQUIPO DE TRABAJO CECyPE MORELIA.....	65

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

FIGURAS

FIG. 4.4.2. Aspectos principales de una política general

FIG. 6.4.1. Proceso de selección de personal

FIG. 6.13.1. Propuesta del manual de selección de personal

FIG. 6.14.1. Proceso de contratación

FIG. 6.22.1. Proceso de inducción

CUADROS

CUADRO 3.1. Recursos organizacionales

CUADRO 6.4.2.1. Perfil ocupacional de un puesto vacante

CUADRO 6.4.3.1. Formato para inventario de recursos humanos

CUADRO 6.5.1. Bases del concurso para la selección de personal

CUADRO 6.8.1. Tabla para calificación de curriculum vitae

CUADRO 6.12.1. Cuadro de méritos

CUADRO 6.13.1. Evaluación del curriculum vitae

CUADRO 6.13.2. Evaluación de conocimientos prácticos

1.- INTRODUCCIÓN

Al principio de la humanidad ha existido la administración en la sociedad para poder organizarse y hacer las diferentes tareas que se hacían o que se encomendaban entre ellos y organizarse para poder llevar a cabo su tarea de una forma más rápida y práctica y por ende también la para la supervivencia de la comunidad. Con el paso del tiempo los seres humanos que en aquel entonces vivían de manera solitarios aprendieron que viviendo en grupos podían sobrevivir y alimentarse de mejor manera, pero para poder lograr eso tuvieron que modernizar en aquel entonces la manera de organizarse y administrarse. Observaron que asentándose y aprovechando los recursos de la zona podían vivir mucho tiempo, así que de esa manera se pasaron hacer sedentarios. Con el paso de los tiempos los grupos de seres humanos que se asentaron crecieron de una forma extraordinaria formado primero, pueblos, luego ciudades y por ultimo metrópolis. Pero viendo que los pueblos no eran suficiente buscaron otras zonas donde vivir y así formar comunidades más grandes, por ejemplo están las civilizaciones antiguas como Egipto, Mesopotamia, roma, Troya, etc. Que eran la base económica principal de la sociedad de cada nación, y para lograr eso tenían que mejorar y evolucionar la administración.

Rodas y Arroyo (2000, p. 42) comentan que las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y en los escritos que nos legaron los egipcios, las cuales remontan aproximadamente el año 1200 a. c. se logra apreciar un conocimiento y la utilización de la administración de los asuntos políticos.

Ya en los siglos XIX y XX la administración toma otro rumbo, primero con la revolución industrial que reemplazo la mano de obra de los obreros por la de las maquinas, para así mejorar la productividad, pero se dieron cuenta que las maquinas también requerían de mantenimiento y no podían dárselos ellos mismos, así que empezaron a contratar a personal nuevamente y capacitarlos para hacer este trabajo.

Para Worther & Davis (2000, p. 34) las personalidades dirigentes como bolívar, madero, san Martin, Benito Juárez, Cuauhtémoc y muchos más ilustres latinoamericanos guardan entre sí muchas diferencias. Aunque vivieron en épocas distintas y en regiones m muy separadas unas de otras, todos ellos tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir grandes grupos de seres humanos. Worther & Davis (2000, p. 34)

Pero la administración fue mejorando de tal manera que pudieron observar que tampoco podían vender sus productos por si solos y que tenían que llevar un mejor control de las cosas que producían para así tener una mayor utilidad. Así que volvieron a contratar a personal que se encargara de las tareas.

Pero los trabajadores también empezaron a ver que se enfermaban y querían que se les hicieran ver sus derechos de trabajador como se hacen ver en la constitución de 1917 en el capítulo 6. Por eso mismo en el año 1943 nace lo que es el IMSS y el ISSSTE EN 1959 con la finalidad de que la clase trabajadora cuente con un seguro medico en caso de que se enferme.

Y con el tiempo el numero de derechohabientes a crecido de una manera muy rápida por lo mismo las necesidades de más espacios y cada vez más personal capacitada, pero en las instituciones hospitalarias también necesitan a un personal que con el paso de los días se necesitan que sean más preparados para cumplir con las exigencias de los usuarios y por ello mismo el área de personal y de recursos humanos tiene que ver la manera de que el personal que entre al área se la persona idónea, que tenga la preparación, los estudios que se requiere por que en sus manos tienen la salud de los trabajadores.

1.1. OBJETIVOS.

El presente trabajo de investigación de tesis tiene por objeto el mejoramiento del manual de selección de personal del hospital cecype de Morelia mediante una retroalimentación de la administración de personal, y así mismo diseñar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal para elevar la calidad del servicio que esta institución está ofreciendo.

1.2. HIPOTESIS.

Mediante un manual de selección de personal se proponga un mejoramiento de personal mediante exhaustivos procesos de selección y contratación del personal que el hospital necesite de una forma rápida y oportuna para elevar tanto la productividad del hospital como la calidad del servicio que el mismo hospital ofrece a la comunidad en general.

1.3. JUSTIFICACION.

En esta investigación que se plantea tendrá una importancia importante ya que dotara a la institución o la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable y encarga de reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir las vacantes de la institución hospitalaria de una manera rápida, logrando de esa manera optimizar el proceso de selección.

De esta manera es necesario diseñar un manual del proceso de reclutamiento y selección de personal definiendo de una manera las fuentes más adecuadas para la capacitación y también las técnicas que permitan determinar la capacidad de las personas que se postulan en las vacantes.

2.- ANTECEDENTES HISTORICOS

1982-95: Incursión en Morelia de Cinvestav IPN en investigación clínica. Múltiples estudios realizados en instituciones de salud, educación superior, cecype y particularmente para la industria farmacéutica

1995: Fundación de Cecype.

1997: Construcción de instalaciones ad hoc para el desarrollo de estudios de investigación clínica.

1998: Inicia en el Programa de Medicamentos GIs como Tercero Autorizado para la etapa clínica de estudios de Currículum Cecype 2/4 biodisponibilidad, bioequivalencia o de farmacodinamia.

2002 y 2004 (Agosto): Renovación de licencia como Tercero Autorizado.

2009 Se obtiene el Premio Nacional de Tecnología reconociendo su Sistema de Gestión de Tecnología que permite la constante mejora en sus procesos.

2.1. MISION.

Es una organización cuyo propósito fundamental es colaborar en el proceso de desarrollo de insumos para la salud, a través de:- Asistencia Social.

- El desarrollo de la investigación científica.
- La formación de recursos humanos con orientación hacia la investigación, en vinculación con instituciones de educación superior.
- Tercería entre los sectores público y privado.

Lo anterior lo logra con:

- Un equipo humano profesional, ético, confiable con alta capacidad técnica y científica
- Una organización eficiente.
- Instalaciones y equipos modernos, eficientes, confiables.
- Sistemas y tecnología de vanguardia.

Otorgar servicios de salud con calidad y trato humanitario para preservar la salud de la población, favoreciendo estilos de vida saludables, a través del autocuidado y la participación de la comunidad.

2.2. OBJETIVO GENERAL.

Contribuir a mejorar la calidad de vida de la ciudad de Morelia, a través de un enfoque integrado de la salud, con acciones correspondientes a un catalogo de atención de servicios esenciales de servicios de salud de cobertura universal, con énfasis en la línea de vida. Con un cambio organizacional de la secretaria de salud integrada en una red donde participen otras instituciones Proveedores externos y sectores de manera coordinada, y lograr una respuesta social organizada que satisfaga a los usuarios y a los prestadores de servicios.

2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Incluir a toda la población del estado sin seguridad social al régimen de protección social de salud
- Contar con diagnósticos de áreas geo poblacionales por niveles administrativos, que permita priorizar los problemas
- Elaborar programas integrales de capacitación, formación de recursos humanos e investigación a la salud.
- Ofertar un catálogo de atención de servicios esenciales de salud a la totalidad de la población abierta.
- Fortalecer el sistema de conservación tanto de bienes muebles como inmuebles con los recursos suficientes para garantizar su vida útil y modernizar la infraestructura en salud.
- Fase I, II, III y IV
- Biodisponibilidad (Comparativa)
- Bioequivalencia
- Estudios de intercambiabilidad
- Estudios farmacodinámicos
- Estudios farmacoeconómicos
- Laboratorio Clínico
- Comité de ética e investigación
- Desarrollo tecnológico
- Unidad analítica y perfiles de disolución en trámite
- Unidad de biología molecular

2.4. VALORES:

HUMANIDAD: sensibilidad y compasión ante las desgracias ajenas.

HONESTIDAD: honradez, probidad.

BUSQUEDA DEL BIEN: realizar las acciones que favorezcan el bienestar del individuo, la familia y comunidad.

COMPROMISO: obligarse a cumplir de acuerdo el ámbito de responsabilidad.

RESPECTO: Tolerar las diferencias de los demás.

RESPONSABILIDAD: Tener capacidad de respuesta.

2.5. FUNCIONES:

- Proporcionar servicios de promoción, prevención, curación y rehabilitación a la población de responsabilidad.
- Detectar pacientes con deficiencias motoras, incapacidad e invalidez y establecer el tratamiento de las mismas por medio de los métodos de rehabilitación simplificados.
- Aplicar al sistema nacional de vigilancia epidemiológica e informar sobre la frecuencia y distribución de riesgos y daños a la salud en la población de su área de influencia.
- Detectar y referir casos que no puedan ser atendidos en la unidad y continuar con su control cuando regresen a la misma, así como identificar y referir los casos que requieren asistencia social, al nivel resolutivo que corresponda.
- Promover la participación comunitaria en acciones de salud y en obras de saneamiento básico, así como en informar y capacitar a la población para el autocuidado de la salud.
- Programar y desarrollar las actividades con base en el diagnóstico de salud de su área de influencia
- Proporcionar la capacitación y adiestramiento del personal de la unidad
- Participar en las investigaciones que realice o apruebe la secretaria de salud
- Informar a las autoridades municipales y a la jurisdicción sanitaria, las situaciones que ameriten acciones de control y/o regulación sanitaria y establecer la coordinación interseccional que corresponda.

3.- MARCO TEORICO

3.1. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

En la actualidad, de manera general, se considera como administración moderna a las etapas de planeación, organización y dirección por las que atraviesa cualquier organismo con el fin de coordinar los diferentes recursos para lograr de manera eficiente la creación de algún bien o servicio.

El manejo de personal es un subsistema administrativo. Los objetivos de un organismo social son satisfacer las necesidades de bienes y servicios específicos de todo público y el personal, así como obtener utilidades al satisfacerlas. En último término, el éxito de estos esfuerzos depende sobre todos los esfuerzos de los empleados. En consecuencia, al realizar las actividades administrativas es fundamental reconocer la importancia que tiene el elemento humano en las operaciones diarias de una organización.

El área de administración de personal se ocupa de los problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Sus actividades incluyen la aplicación de diversos métodos de comunicación, dinámica de grupos, valoración de encuestas, estudio del conflicto, selección, capacitación y desarrollo, remuneración, etc. Todos estos procesos incluyen dos partes discernibles; la primera corresponde a la educación del modo de pensar y actuar de los administradores de todos los niveles y categorías (desde la gerencia general hasta el más moderno supervisor), quienes deben de aclarar sus conceptos sobre lo que es dirigir, corregir, tomar decisiones, enseñar, administrar, etc.

La segunda parte, en la que se ocupa, corresponde a una aspiración de puesto por sus habilidades y conocimientos. La de preparar al departamento de personal para la planeación de recursos humanos, para dotar de personal a la empresa, de administrar los sueldos, de manejar adecuadas relaciones laborales, de capacitar y desarrollar al elemento humano, etc. Esto supone la creación de modernos departamentos de personal. Rodríguez (2000, p. 15 y 16)

3.1.1.- EL EQUILIBRIO DEL EMPLEADO EN SU TRABAJO

En el trabajo del empleado interviene un conjunto de cuatro elementos que rara vez alcanza el equilibrio perfecto en la realidad de la practica organizacional. La falta de equilibrio constituye una de las causas más importantes del despilfarro en las organizaciones. Esta ausencia de equilibrio en las capacidades, los interese y las oportunidades puede generar un desequilibrio en el conjunto de acciones que realiza el personal.

A medida que los individuos van madurando en la organización, pasan por varias fases de ajuste de la personalidad. Unas muy sencillas y otras muy complejas. Los trabajadores comunes logran esos reajustes relativamente con pocas dificultades. Pero otros, que pueden ser clasificados como trabajadores problema, no lo hagan con tanta facilidad. Quizá encuentren pocas dificultades en la realización de sus tareas físicas, pero tropiezan con serios problemas en los ajustes emocionales y de la personalidad. Con todo, muchos empleados pueden ser ayudados a lograr los reajustes personales por medio del mando comprensivo y de la guía de los superiores.

En resumen, los intereses, capacidades y oportunidades del empleado condicionan de manera determinante la forma en que responden en el ámbito laboral. El que la dirección de personal no reconozca las diferencias individuales determinadas por los intereses, las capacidades y las oportunidades ha contribuido en gran parte al descontento y confusión en el ámbito laboral del empleado. A continuación analizaremos esos factores en forma detallada:

Capacidades. Facultades y cualidades que posee un trabajador y que es capaz de ejercer, al menos en cierto grado, en su trabajo.

Intereses. Deseos y ambiciones, así como tendencias instintivas e impulsivas y anhelos mal definidos que pueden o no impulsar a una persona a actuar plenamente en el cumplimiento de sus objetivos.

Oportunidades. Conveniencia en tiempo y lugar para el ascenso o promoción, así como para que la persona ejercite sus capacidades y satisfaga sus necesidades.

Personalidad. En administración se considera que la personalidad es la manera en que reacciona el trabajador ante sus experiencias y el ambiente que le rodea. La personalidad de un individuo se determina por como lo perciben los demás. La dirección no influye en la personalidad del trabajador pero esta si ejerce gran influencia sobre sus oportunidades.

3.1.2. ¿QUE ES TRABAJO?

Trabajo es toda actividad humana que se desarrolla en una materia prima generalmente con ayuda de instrumentos, y con la finalidad de producir bienes y servicios.

Desde el punto de vista bíblico se pensaba que trabajo era consecuencia de la desobediencia del hombre al comerse la manzana y que por este hecho se le había condenado a trabajar para poder ganarse el pan de cada día con el sudor de su frente.

Desde el punto de vista jurídico trabajo es la actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación.

Desde el punto de vista socialista es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que este realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza.

¿QUÉ ES ADMINISTRACION?

Para Harold y Heinz (2004, p. 6) la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos

3.2.- MERCADO DE TRABAJO

Toda empresa requiere de energía humana para poder laborar y así lograr sus objetivos y por lo mismo están dispuestas a tomarla a cambio de dinero, los trabajadores necesitan de esa moneda para satisfacer sus necesidades, tanto biológicas como psicológicas y sociales, por eso mismo están dispuestos a cambiar los recursos que poseen por dinero. En el momento en que existan personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero por esfuerzos surge el mercado de trabajo.

3.3. RECURSOS ORGANIZACIONALES

En las organizaciones, para que ellas puedan lograr sus objetivos es necesaria una variedad de recursos, estos son elementos o medios que cuando se administran correctamente, se les atribuye un rendimiento organizacional eficiente y eficaz.

Por ejemplo uno de todos estos medios es un método para poder vender eficazmente los bienes o servicios de la empresa u organización, otro es resolver los problemas de una manera rápida y así mismo poder satisfacer las demandas del personal y salarial.

Por consiguiente los recursos organizacionales se clasifican de la siguiente manera:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos materiales
- Recursos Técnicos.

Los recursos Humanos son el esfuerzo o la actividad del personal pero aparte también comprenden otros elementos como los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, habilidades, etc. Por lo mismo el recurso más importante de una organización es el personal (humano), porque ellos son los únicos con capacidad de procesar los recursos materiales y técnicos, así como también el poder mejorar y perfeccionar su empleo y diseño. Por lo mismo los recursos humanos se encuentran en todas las áreas y niveles de todas las organizaciones.

En recursos Financieros comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensable para su operación. Entre esos recursos monetarios sobresale el dinero en efectivo, las acciones, las utilidades y los ingresos por ventas. Y el dinero ajeno comprende a los acreedores, los proveedores y los créditos bancarios.

En los recursos materiales son todos los bienes físicos necesarios para el funcionamiento de la organización, en estos incluyen los edificios, los terrenos, maquinas, equipos, las instalaciones, las materias primas, etc.

En los recursos técnicos son todos los medios informativos que proporcione orientación para desarrollar soluciones. En estos se encuentran los sistemas administrativos, de ventas, de informática de promoción, etc.

Y por lo mismo el recurso organizacional que más nos interesa en este tema de tesis es la de recursos humanos.

Por otra parte Chiavenato (2006, pp. 127-129) clasifica a los recursos organizacionales de la siguiente manera:

1. RECURSOS FISICOS O MATERIALES
2. RECURSOS FINANACIEROS
3. RECURSOS HUMANOS
4. RECURSOS MERCADOLOGICOS
5. RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Y se simplifican en el cuadro 3.1

CUADRO 3.1. RECURSOS ORGANIZACIONALES

RECURSOS	CONTENIDO PRINCIPAL	DENOMINACION TRADICIONAL	EQUIVALENCIA EN INGLES
Materiales o instalaciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios y terrenos • Maquinas • Equipos • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción 	Naturaleza	Materials and machinery (materiales y maquinaria)
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Flujo de dinero • Crédito • Ingresos • Financiacion • Inversiones 	Capital	Money(dinero)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Oficinistas • Operarios • técnicos 	Trabajo	Man(hombre)
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No tiene correspondencia	Marketing
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	empresa	Management(dirección o administración)

3.4. DENOMINACIÓN, DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado, las organizaciones han tenido que encontrar maneras de perfeccionarse. Uno de los campos en los que más se ha avanzado con el fin de mejorar su eficacia en los organismos sociales es el de administración de recursos humanos. Desde el punto de vista académico, el estudio de la administración de recursos humanos requiere se describa lo que hacen los gerentes de personal y se indique lo que deberían hacer. En la práctica, para lograr este objetivo es necesario que el personal contribuya al mejoramiento de las organizaciones.

3.4.1. DENOMINACIÓN

Debido a que los administradores no han uniformado sus criterios al respecto, existen diferentes denominaciones para hablar de administración de personal, lo que ha acarreado confusiones teóricas y prácticas.

Las denominaciones más usuales son las siguientes:

- Manejo de personal.
- Relaciones industriales.
- Relaciones laborales.
- Relaciones humanas en el trabajo.
- Administración de personal.
- Administración de recursos humanos.

Se considera que todas estas denominaciones son sinónimos, sin embargo, si se analizan se advertirán que varias difieren entre sí no solo en la forma sino también en el contenido.

No es lo mismo relaciones industriales que relaciones laborales. La primera denota en todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo. La segunda se circunscribe a asuntos laborales, de orden jurídico. Sería inadecuado, por ejemplo, utilizar el término relaciones industriales para designar las fases y acciones de la política del personal público.

La denominación relaciones humanas en el trabajo también difiere de la administración de personal, ya que se refiere a la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, ya sea dentro de los lugares de trabajo o fuera de ellos.

Los términos que más se asemejan son los de administración de personal y el de recursos humanos, ya que ambos abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.

3.4.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, mediante los principios, los procedimientos y la continua motivación para así poder mejorar y elevar las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país propio.

Rodríguez (2005, p. 7) define que la administración de recursos humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

Administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Harold y Heinz (2004, p 364)

Por otro lado Sánchez (1993, p.17) define que la administración de recursos humanos, es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las del capital invertido y la representa la fuerza de trabajo, con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece.

3.4.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de los recursos humanos, refleja los propósitos de la organización, del área de administración, el departamento de personal y todas las personas que participan en el proceso por lo mismo se clasifican los objetivos en cuatro maneras diferentes que son los siguientes:

CORPORATIVOS: Este es contribuir al éxito de la empresa, siendo los responsables del desempeño el personal o integrantes del equipo respectivo.

FUNCIONALES: Mantener al departamento de recursos humanos en un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

SOCIALES: responder de una manera rápida, con ética y socialmente a todos los problemas que la empresa enfrente, de tal manera que los efectos negativos disminuya de las personas hacia la organización.

PERSONALES: cada integrante de la empresa tiene objetivos y metas personales, al momento de ser satisfechas las necesidades y deseos de cada quien mejora la calidad del trabajo.

Para Rodríguez Valencia (2005, p. 8), los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
2. Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de este.
3. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
5. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
6. Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
7. Alcanza hasta su más alto nivel de realización tanto del trabajador como del patrón.

8. Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y el término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

3.4.4. PROPOSITO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para worther & Davis (2000 p. 9) el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar a las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Por ello el recurso humano determina el grado de éxito que tiene cada organización. Para ello mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye un de las metas esenciales y determinante del departamento de personal

3.5. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde que los administradores empezaron a tratar de lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva.

Con el tiempo la administración de recursos humanos ha evolucionado, sobre todo a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la revolución industrial.

Sistema de gremios: En la edad media surgió el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y las uniones obreras, los propietarios de talleres organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses; así como para regular el empleo y adiestrar a los aprendices de cada oficio. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy.

Más tarde los trabajadores, conocidos como jornaleros, formaron sus propios gremios, a los que llamaron gremios de pequeños propietarios, para representar sus intereses y ayudarse mutuamente.

Sistema fabril de producción: El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió disminuir el costo de la fabricación de bienes requeridos. Con la fábrica surgió la reglamentación de la conducta con base en la interdependencia de tareas y posiciones. Como resultado, a fines de 1880 algunos

países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también legislaron para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y la seguridad de los trabajadores.

Sistema en producción en masa: La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser ensambladas en las líneas de producción. También gracias a las mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo; las cuales generaron aumentos en los costos generales y en los sueldos y salarios, lo que obligo a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar de manera más eficiente la maquinaria y el equipo, así como la fuerza de trabajo

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia con base en la recolección y análisis de datos. Al aplicar este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas. Además, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador.

Psicología industrial: En la primera década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzaba a enfocarse en lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también en encontrar una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos.

En 1913, Hugo Munsterberg describió en su libro, Psicología y eficiencia industrial, una serie de experimentos que se realizaban al seleccionar a conductores de tranvías, oficiales de barco y operadores de conmutadores telefónicos. También apporto a la administración mejoras en cuanto al análisis de puesto en términos de los requerimientos mentales y emocionales de los mismos, y en términos de desarrollo de dispositivos de prueba.

Época moderna de la administración de personal: Se considera que el verdadero avance de la administración de recursos humanos comenzó en 1930, a partir del surgimiento de la concepción moderna de las relaciones humanas. En esa época surgieron también las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal. Debido a esto, esta fue también la época en que más se legislo en materia laboral. Todos estos cambios dieron lugar al nacimiento del dispositivos administrativo.

3.6. ORÍGENES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Se considera que la función de personal se desarrollo en el periodo comprendido de 1900 a 1930, y que atravesó por las distintas etapas que se explican a continuación:

PATERNALISMO: Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal fue el movimiento de bienes industriales anterior a la primera guerra mundial. Como la revolución industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones algunos patrones iniciaron diversos programas como prestamos, fondos de ahorro, etc.

EMPLEO Y EXPEDIENTES: Muchos departamentos de personal se crearon en realidad como secciones para manejar expedientes. Su función era la de procesar estadísticas de empleo (fecha de ingreso del trabajador, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinarias impuestas) y la de registrar los tiempos y la producción para elaborar las nominas.

APROVECHAMIENTO DE NUEVOS CONOCIMIENTOS: En las décadas de 1910 y 1920 se ubica el movimiento de la administración científica, la cual demostraba que se podía mejorar la productividad con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, el diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

LEGISLACIÓN LABORAL: El gobierno marco la pauta para reformar la relación de la empresa con el personal al crear y promulgar leyes que protegen al trabajador, las cuales imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, higiene y seguridad, y prestación de seguridad social.

SINDICALISMO: La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores aumento el prestigio de los departamentos del personal, ya que muchos de los programas iniciales de estos eran de prestaciones laborales, y se consideraba que con estos se podía neutralizar a los sindicatos.

DÉCADA DE 1930: Durante esta década se origino otro cambio. En muchas empresas se decidió que el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores, se le atribuyo la facultad de seleccionar al personal, así como de contratar, despedir, trasladar o ascender a los trabajadores, de determinar los jornales, y de negociar con el sindicato, en el caso de que lo hubiera. Como en muchas empresas se establecieron sindicatos, el departamento de personal gano importancia.

ÉPOCA PRESENTE: En la actualidad, la influencia y el prestigio de la función de personal han aumentado por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del departamento de personal solo como un conjunto de técnicas diversas para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las

obligaciones que impone el gobierno. Dentro de la organización existe también un grupo cada vez más grande de profesionales especialistas encargados de planear los recursos humanos a corto y largo plazo, de colocar de manera eficiente al personal requerido, de llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, de crear sistemas de remuneración justos y de evaluar el desempeño de personal a todos los niveles.

3.7. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

En todas las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Estas personas son encargadas de los avances, los logros y los errores de las organizaciones. Pero si una organización contara con una cuantiosa cantidad de capital, si tuviera el equipo y las instalaciones más modernas pero si esta careciera de personal adecuado para poder laborar en la organización, este personal iba a estar mal dirigido, con poca motivación para que pueda desempeñar sus funciones, en pocas palabras esta organización no cumpliría con sus objetivos y el éxito sería imposible.

Por eso mismo la importancia de los recursos humanos se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en esos esfuerzos encontrar la satisfacción de cumplir con el trabajo y con el ambiente laboral del mismo. Para esto se requiere al personal adecuado, con la combinación adecuada de conocimientos y habilidades, que este se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para ejercer su trabajo. Por ello mismo la importancia de los recursos humanos en toda organización está compuesta por los seres humanos que se unen para un beneficio mutuo, y por lo mismo las empresas se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente.

3.8. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos del departamento de personal son crear y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y satisfacción suficientes para lograr y corregir los objetivos de la organización.

Poder otorgar a la organización una fuerza laboral eficiente para que puedan alcanzar los objetivos generales y poder aconsejar a otros departamentos.

Planear los recursos humanos para aumentar su eficacia en todos los niveles de la organización.

Mejorar la calidad de recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos en todos los niveles de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Por otro lado Werther (1995, p. 3) menciona que la administración de recursos humanos tiene por objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

4.1. PLANEACION DE PERSONAL.

La planeación de personal es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas a alcanzar dichos objetivos. La planeación de personal tiene un papel importante en el éxito de una organización ya que su importancia radica en que es a través de ella en que se puede prever lo que pueda ocurrir en el futuro, la dirección superior debe de anticiparse a los acontecimientos y así mismo programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar estimar el número y tipo correcto de personal, con una muy buen manejo de la planeación se obtiene de una manera exacta el personal necesario, y así mismo se eliminan los excesos de contrataciones y la capacitación, y al mismo tiempo, la organización se asegura de tener al personal idóneo cuando lo necesite.

Por otro lado Sánchez (1993, p. 50) menciona que la planeación de personal es una función vital por qué significa prepararse para tener la cantidad y calidad de personal necesarias en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que permita obtener los objetivos deseados a corto y largo plazo, traduciéndose todo ello en beneficio para la empresa, el trabajador y la sociedad.

4.2. POLITICA GENERAL DE PERSONAL.

En toda organización hay que fijar una norma general que indique los medios que habrán de consignarse en los programas y respuestas. Una política general de personal orienta la acción, y al mismo tiempo establece los límites y enfoques bajo los cuales esta habrá de realizarse. Las políticas se parecen mucho a las reglas porque ambas son normas de acción pero difiere en que las políticas requieren de la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas.

4.3. IMPORTANCIA DE UNA POLITICA GENERAL DE PERSONAL

Las políticas de personales son importantes porque repercuten directamente en todas las demás políticas particulares de personal, como la selección, contratación, inducción, etc., así como las diversas áreas funcionales de la empresa, como la producción, comercialización, finanzas, etc. Ya que estas son las funciones básicas que realizan las personas.

Las políticas de personal son de dos tipos:

- De tipo general, por ejemplo la que establece que los recursos humanos son más importantes que todos los demás.
- La de tipo particular, es decir, las que se aplican a los campos específicos de esta materia, por ejemplo sobre reclutamiento, selección de personal, contratación, etc.

4.4. AREAS PRINCIPALES DE LA POLITICA GENERAL DE PERSONAL.

Las áreas principales de la política de personal puede resumirse en cuatro áreas principales, cada una de estas áreas define una de las principales tareas de la administración de personal que la dirección superior de cualquier organización debe de atender, tenga o no tenga sindicato, emplee personal sindicalizado o de confianza o este en la fase de contratación o de crecimiento.

En la figura 4.4.1. Se muestra las áreas que abarca la política general de personal.

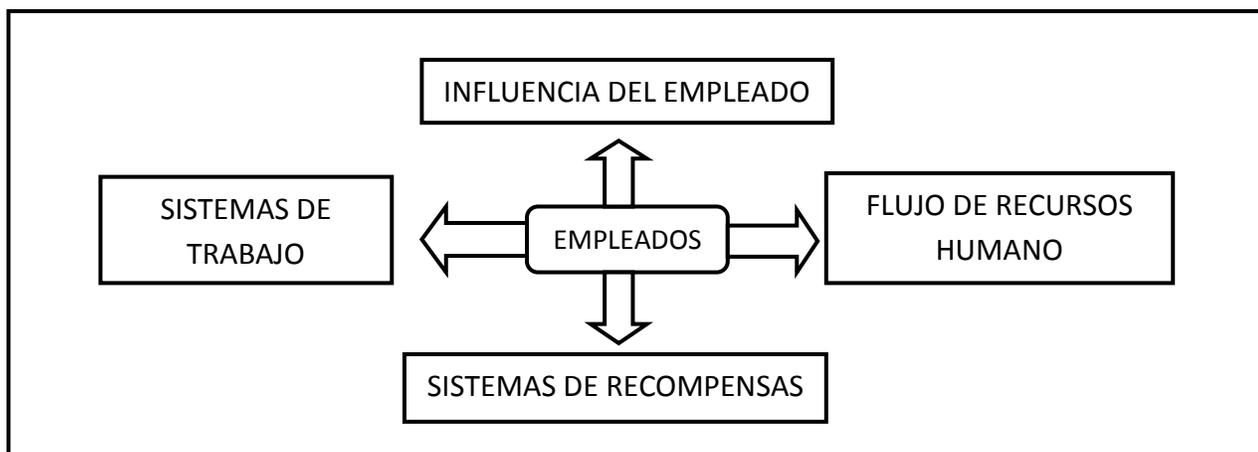


Figura 4.4.1. Áreas principales de la política de personal.

INFLUENCIA DEL EMPLEADO: Una organización tiene una gran variedad de fiduciarios, entre ellos los accionistas, varios grupos de empleados, el sindicato, el gobierno y la comunidad. Aquí la tarea del área administrativa es en crear las políticas que se prefiera en cuanto a la cantidad de influencia que tienen los empleados en relación a los objetivos organizacionales, los sueldos y salarios, la seguridad en el empleo o la tarea en sí.

SISTEMAS DE TRABAJO: en todos los niveles de trabajo de la organización los administradores tienen la tarea de acomodar a las personas, la información, las actividades y la tecnología. Es decir, deben de definir, analizar y diseñar. La elección administrativa respecto a estos arreglos afecta a la calidad de las tomas de decisiones, la calidad del trabajo, la coordinación entre la función y las tareas, el grado en que se ejercen las habilidades de la gente, también el compromiso de los empleados a que cumplan los objetivos organizacionales, y el grado de desarrollo de las necesidades del personal.

FLUJO DE LOS RECURSOS HUMANOS: en esta área de la política general de personal tiene que ver con toda responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización para manejar el flujo de las personas que entran, pasan y salen de la organización. Todas las funciones tradicionales como es el reclutamiento, selección, contratación, inducción, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc.

LAS RECOMPENSAS: estas pueden ser financieras como de otra índole como incentivos, desparas, prestaciones, etc.

En la figura 4.4.2. Se muestra los aspectos principales que debe de tener una política general de personal.

4.5. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

4.5.1. CONCEPTO:

Planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al momento de determinar el número y el tipo de empleados que serian necesarios, el departamento de personal pueda planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más.

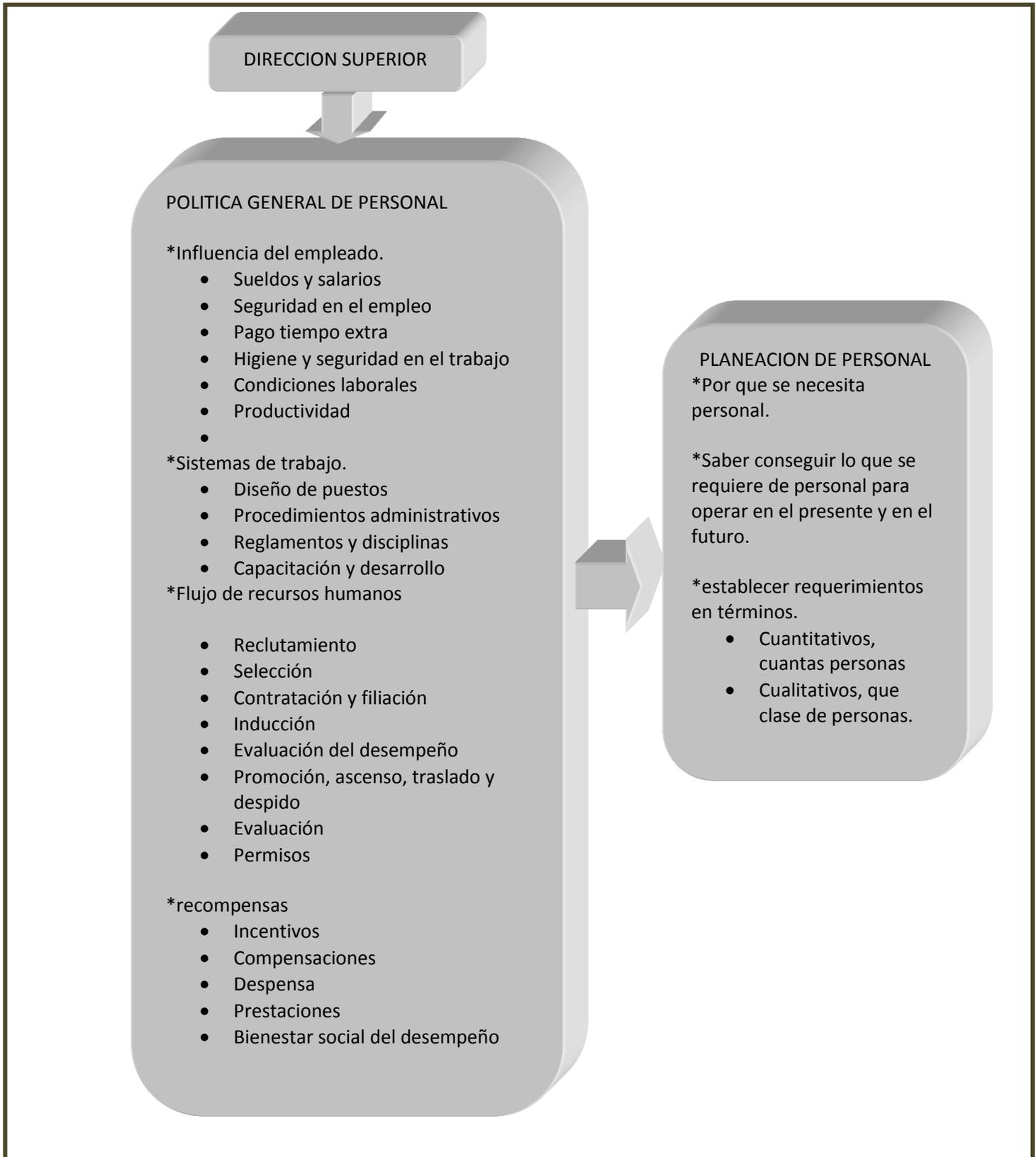


FIGURA 4.4.2. aspectos principales de una política general.

4.5.2. IMPORTANCIA. La importancia de la planeación de recursos humanos, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción , presupuestar sus gastos, preparar, estimar el numero, y tipo correcto de personal.

Rodríguez (2000, p. 119) define de una manera abstracta la planeación de recursos humanos en los siguientes aspectos:

- Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuras.
- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleos.
- Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo.
- Coordinar diferentes planes y programas de personal, tales como: planeación de carreeras, planes de capacitación y de desarrollo.

4.5.3. PROPOSITO.

- Utilizar todos los recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

4.5.4. VENTAJAS.

- Mejorar la utilización de recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

5. PROCESO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

El proceso administrativo consta de cuatro pasos importantes:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales de recursos humanos actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos.

1._ DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN: Los objetivos de la organización que son los que le dan la orientación y sentido al igual que a sus miembros tienen que ser expresados en forma de resultados esperados. El proceso de generación de los objetivos de la organización comienza con la definición de la misión de la organización, que esta misma define la actividad actual y futura de la misma. A partir de la misión se empieza a elaborar los objetivos y estrategias a largo y corto plazo. De estos mismos se derivan los objetivos de las divisiones y departamentos.

2._ DETERMINACION DE LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: una vez que se han definido los objetivos la organización, sus divisiones y departamentos, los directivos deben de determinar

las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave de esto no es en determinar las habilidades actuales de los trabajadores actuales, sino más bien en determinar las que se requieren.

3._DETERMINACION DE LAS NECESIDADES ADICIONALES DE RECURSOS HUMANOS: Este proceso supone un análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados. En esta fase se utilizan los inventarios de habilidades e inventarios de personal directivo.

a) INVENTARIO DE HABILIDADES: La finalidad del inventario es en reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta cierta información básica como los nombres, ciertas características y capacidades de la misma y se clasifican en siete categorías de información que son las siguientes:

1. Datos personales: edad, sexo, estado civil.
2. Calificación: educación, experiencia de trabajo, formación.
3. Calificaciones especiales: pertenencia a grupos profesionales, meritos especiales.
4. Sueldo e historial laboral: sueldo actual y anterior, fechas de ascensos, empleos ocupados.
5. Datos de la empresa: datos sobre plan de prestaciones, información sobre jubilación, antigüedad.
6. Capacidad del individuo: puntuaciones de pruebas psicológicas y otras, información sobre salud.
7. Preferencias especiales del individuo: localización geográfica, tipo de empleo.

VENTAJAS.

- Permite evaluar con rapidez y precisión las capacidades disponibles en la organización.
- Ayuda en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados así como la aceptación de un nuevo contrato o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Ayuda a planificar la formación de los empleados futuros y los programas de desarrollo de los directivos y a reclutar y seleccionar nuevos empleados.

5.1. DETERMINACION DE LOS PLANES DE ACCION: Los resultados de la programación son planes de acción que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos. Una vez adoptada, la estrategia de la programación de personal se reduce a un conjunto de planes de acción. Estos conjuntos son:

- Declaración de los objetivos.
- Principales actividades o programas a emprender.
- Fijación de tiempo y fichas críticas
- Personas responsables de los planes de acción

5.2. SELECCION DE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

La selección de recursos humanos puede definirse como la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, en otras palabras consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar eficiencia y el rendimiento del personal.

Maristani (2000, p. 147) define que la selección de personal es el proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona.

Por otro lado Sánchez (1993, p.74) define que la selección de personal es un proceso para determinar cual o cuales dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

La selección de personal como una serie de pasos específicos que se emplean para decir que solicitantes deben ser contratados. worther & Davis (2000, p. 180)

Para seleccionar al personal más idóneo el departamento de personal se debe de seguir cuatro pasos sucesivamente.

1. Requisitos previos: en estas son las políticas de personal, análisis del puesto y la requisición de personal.
2. Proceso de reclutamiento: en esta se evoca a determinar de dónde y cómo haremos llegar a candidatos.

3. Proceso de selección: esta implica escoger entre todos al mejor candidato.
4. Proceso de contratación: se refiere a la incorporación legal del nuevo colaborador a la organización
5. Proceso de inducción: Significa guiar al nuevo colaborador en su puesto y ubicarlo en el mejor tiempo posible.

Chiavenato (2006, p. 268) define el proceso de selección en nueve fases que son las siguientes:

Fase 1: Recepción preliminar de solicitudes

Fase 2: Entrevista de clasificación.

Fase 3: aplicación de pruebas de conocimientos.

Fase 4: entrevista de selección.

Fase 5: aplicación de pruebas psicométricas.

Fase 6: aplicación de pruebas de personalidad.

Fase 7: entrevista de selección de con el gerente.

Fase 8: Aplicación de técnicas de simulación.

Fase 9: Decisión final de admisión.

5.3. REQUISITOS PREVIOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento y selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación o el resultado de alguna promoción interna. Para poder adecuadamente está vacante, deben de existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos que deben seguirse durante el proceso de selección de personal, y estos requisitos tienen como objetivo principal, el de orientar al responsable de esta unión sobre el tipo de conducta que deben adoptar al respecto.

LOS REQUISITOS SON LOS SIGUIENTES:

1. La requisición o solicitud al departamento de personal.
2. Políticas de personal.
3. Análisis de puestos.

REQUISICION DE PERSONAL. Este documento es un formato que contiene datos importantes sobre el puesto. La unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia requerida, salario que se pueda pagar. Esta requisición de personal la envía al departamento solicitante al jefe del departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y en base de las necesidades específicas se le suministre el personal necesario.

POLITICAS DE PERSONAL. Una política de personal es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Cuando no existen estas políticas a seguir, la gente está expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar.

ANALISIS DE PUESTOS. El análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener comprensión de un puesto. Básicamente es un procedimiento que tiene como finalidad determinar:

- a. Que actividades desarrolla un puesto,
- b. Qué tipo de individuo debe ser contratado.

La importancia de utilizar el análisis de puestos estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de selección de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe de poseer el solicitante y lo que posee realmente.

5.4. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El reclutamiento de personal es el primer paso para proporcionar el recurso humano apropiado a la organización una se habrá una vacante dentro de la misma.

En muchas ocasiones la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación gracias a la planeación de personal y en otras veces el departamento de recursos humanos se enfrenta a requisiciones urgentes, que deben de cubrirse a la brevedad posible, pero en estos dos casos es de una forma importante encontrar a los candidatos competentes y esta es una actividad vital dentro de las organizaciones.

5.5.- DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

Este es un proceso técnico que tiene por objetivo el de abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para así mismo contar con las mejores opciones para escoger entre varios candidatos a los más idóneos, en otras palabras es un conjunto de procedimientos que tiene la finalidad de atraer a los candidatos potencialmente calificado y capaces de ocupar los puestos dentro de la organización.

Worther & Davis define reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a los candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización (2000, p 150)

5.6. DESAFIOS DEL RECLUTAMIENTO

Para worther & Davis (2000, p 151- 152) los desafíos que presenta el departamento de recursos humanos son los siguientes:

- Planes estratégicos y de recursos humanos
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Habitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requerimiento del puesto

- Costos
- incentivos

5.7. PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento se practica en dos formas: la directa y la indirecta. La directa es cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para que ellos mismos hagan los tramites de la selección de personal, y la indirecta es cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación para que este haga los tramites de selección de personal y le proporcione el personal ya seleccionado.

5.8. LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO.

Un muy buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitaciones son impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo.

Las restricciones más comunes son las siguientes:

- Políticas de personal
- Planeación de personal
- Hábitos del reclutador
- Requisitos de impuestos

POLITICAS DE PERSONAL: Esta es una fuente poderosa de restricción, estas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no estén relacionados con el proceso de reclutamiento.

PLANEACION DE PERSONAL: en esta por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno.

HABITOS DEL RECLUTADOR: en este los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a la misma respuesta, pero los reclutadores pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces.

CONDICIONES AMBIENTALES: en esta las condiciones del medio externo influyen poderosamente dentro del proceso de reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, los desafíos del gobierno.

REQUISITOS DE PUESTOS: el conocimiento de los requisitos de un puesto, le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar a los mejores candidatos, dadas a las limitaciones bajo las cuales debe funcionar

6. PROPUESTA DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

6.1. INTRODUCCION

La presente investigación tiene como finalidad proponer un manual de selección de personal al hospital CECYPE de Morelia.

Es de suma importancia para el hospital, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades de la misma

6.2. OBJETIVO DEL MANUAL.

El presente manual de selección de personal tiene por objetivo en buscar a los mejores candidatos que dependiendo del puesto vacante dentro de la institución y así mismo llenen los requisitos mínimos para ocuparlos mediante un procedimiento minucioso por parte de la selección de personal y también hacer concursos internos y externos a las vacantes de mayor jerarquía, ocupándolo las personas con mayor capacidad, habilidades y conocimientos sobre el puesto a ocupar.

6.3. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.

Estas políticas son las guías que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad formularlas la dirección de recursos humanos y aprobarlas la dirección de la institución y esta tiene como finalidad reclutar y seleccionar al personal de una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo.

La siguiente guía es la propuesta.

1. Todas las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo primeramente su línea de carrera, siempre y cuando se cumplan los requisitos y exigencias de los puestos.
2. El reclutamiento de los postulantes para la selección se llevara a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
3. Todos los postulantes serán sometidos obligatoriamente al proceso de selección técnica.

4. Es política de la empresa colocar a todo el personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
5. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre el cual se desarrolla la selección ya que contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personal requeridas.
6. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de las pruebas, las practicas y entrevistas técnicas y la verificación de sus condiciones aptitudinales de personalidad y salud.
7. La oficina de recursos humanos es la responsable de la conducción del proceso de selección.
8. Las plazas o puestos se adjudicaran en estricto cumplimiento al orden de meritos de los postulantes.
9. La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: personal médico, paramédicos y dentistas de 35 años como máximo y el personal técnico y auxiliar de 30 años.

6.4. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Para poder hacer una buena selección de personal es necesario seguir con los siguientes procedimientos de selección de personal.

6.4.1.-REQUISICION DE PERSONAL.

La requisición de personal surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de cubrir los puestos vacantes, las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, pero lógicamente estos tienen que ser autorizados por la directiva de la institución.

6.4.2.-DETERMINACION DE PERFILES OCUPACIONALES.

Los perfiles ocupacionales son una descripción de las características generales del puesto vacante, en ella lleva lo que es la identificación de la persona, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales. Y por lo mismo el perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto de la selección de su contenido funcional básico, poniéndole los factores de exigencia ocupacional y personal. El cuadro se muestra el perfil ocupacional de un puesto vacante.

CUADRO 6.4.2.1. Perfil ocupacional de un puesto vacante.

I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO

1.1.- NOMBRE DEL PUESTO _____

1.2.-UBICACIÓN ORGANICA
Órgano administrativo _____
Área _____

1.3.- RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA
Dependencia _____
Responsabilidad _____

II.-FUNCION GENERAL O PRINCIPAL.

III.-ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

3.1.- ASPECTOS CURRICULARES.

3.1.1.- INSTRUCCIÓN

Nivel	Especialidad
Secundaria	
Bachiller universitario	
Título profesional	
Maestría	
Doctorado	
PH	

3.1.2.-EXPERIENCIA

6 meses	1 año	2 años	3 años
4 años	5 años	6 años	más de 6 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia.

3.2.- CUALIDADES PERSONALES.

3.2.1.-Inteligencia

Nivel: promedio normal normal superior superior

Tipo: Abstracta técnica practica

3.2.2.- APTITUDES

Verbal analítica numérica
Técnica visomotora

3.2.3.- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.

Comunicativo reflexivo reservado dinámico
Con ascendencia empático adaptable emprendedor

EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION: _____

IDIOMAS: _____

ELABORADO POR: _____

APROBADO RRHH: _____

FECHA: _____

6.4.3.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Este será el registro pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil aptitudinal y de personalidad así como desempeño laboral.

A.-DATOS GENERALES: Aquí se considerara la información referida a nombre y apellidos, edad del colaborador, ubicación orgánica, puesto y/o cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

B.- ASPECTOS CURRICULARES: aquí se considerara la información del grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

C.- DESEMPEÑO LABORAL: esta es información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

D.- ANTECEDENTES LABORALES: aquí contiene la información del record de meritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

E.- CARRERA ADMINISTRATIVA: en esta parte se encuentra la información de todos los puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, las acciones de promoción, ascenso y transferencia de las que haya sido objeto.

F.- EVALUACION PSICOTECNICA: Aquí se muestran los resultados de las pruebas de inteligencia, aptitudes y personalidad a las que el colaborador se ha sometido.

CUADRO 6.4.3.1. *Formato para inventario de recursos humanos*

No.	Nombre y apellidos	Edad	Instrucción	Cargo actual	Cargos desempeñados	Capacitación	Habilidades	Tiempo servicios	Otros

Para ejecutar el proceso de selección de personal de una manera ordenada y con la mayor exactitud en los requisitos de selección serian las siguientes:

1. NECESIDAD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL
2. CONFORMACION DE LA COMISION DE CONCURSO
3. PUBLICACION Y CONVOCATORIA DEL CONCURSO
4. ECEPCION DE SOLICITUDES Y EXPEDIENTES
5. EVALUACION Y CALIFICACION DE EXPEDIENTES
6. ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE SELECCIÓN
7. ENTREVISTA PERSONAL
8. INVESTIGACION DE ANTECEDENTES
9. ELABORACION Y PUBLICACION DEL CUADRO DE MERITOS DEL CONCURSO

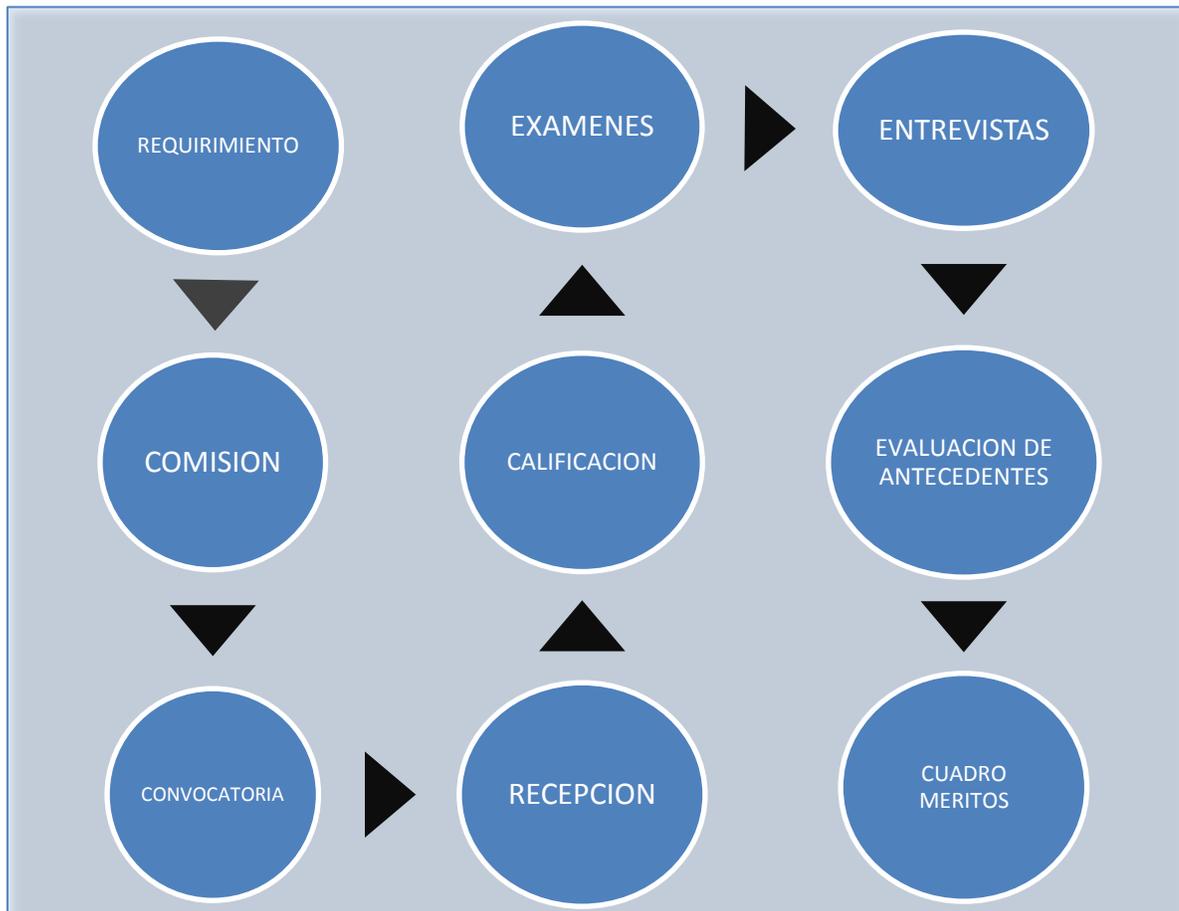


FIGURA 6.4.1. Proceso de selección de personal.

Para el requerimiento de personal esto se hará mediante un documento en cual tenga de una manera detallada cada uno de los puestos o cargos que se necesiten cubrir con urgencia o anticipadamente. Este documento se realizado a principios o finales del año para que este pueda ser considerado dentro del presupuesto general.

Este es un documento administrativo, que hacen llegar todas las unidades administrativas a las instituciones y que detalla cada uno de los puestos de trabajo que se encuentren vacantes, los mismos que se someterán a concursos, aquí las vacantes pueden ser por cese del mismo personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente.

Para la comisión de concurso, el jurado debe de estar integrado por personal, que demuestran capacidad, experiencia, moralidad y honestida, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle de una forma técnica, legal y transparente. Y por otra parte se recomienda que en todos los concursos de la vacante estén dos miembros del personal de la empresa, que estas serian el jefe de recursos humanos y el jefe de del área de la plaza.

6.5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISION DEL CONCURSO

El jurado o comisión del concurso deben de tener las siguientes funciones y responsabilidades:

1. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso.
2. Hacer la convocatoria a concurso interno y externo.
3. Recepción y calificación de los expedientes
4. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos.
5. Elaborar, aplicar y evaluar las pruebas de selección.
6. Indagar los antecedentes de los postulantes
7. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
8. Elaborar y publicar el cuadro de meritos.

Como está establecido en lo anterior una de las responsabilidades es elaborar las bases del concurso según el reglamento de concurso de la empresa.

CUADRO 6.5.1. Bases del concurso para la provisión de plazas administrativas.

ENTIDAD QUE CONVOCA

La dirección general del hospital CECYPE Morelia.

I. FINALIDAD DEL CONCURSO

Contratar a un jefe(a) de reclutamiento y selección de personal, para el área de recursos humanos.

II. MODALIDAD DEL CONCURSO.

El concurso tendrá carácter interno y podrán participar todos los profesionistas hábiles en este campo.

III. PRESENTEACION DE DOCUMENTOS

Todos los postulantes deberán de presentarse a la mesa de partes de la misma empresa en horas de oficina, con su curricular vitae, acompañado de los siguientes documentos en el orden que se establece a continuación:

- 1.1. La solicitud debidamente llenada, de acuerdo al modelo que se adjunta, dirigida al director general, indicando de forma clara la plaza a la que postula.
- 1.2. Curriculum vitae documentado y ordenado de acuerdo al formulario de inscripción al concurso.
- 1.3. Todos los documentos deberán de ser originales o copias debidamente legalizadas.
- 1.4. Acta de nacimiento
- 1.5. Tres fotografías de frente tamaño carnet y a colores, que sean recientes.
- 1.6. Certificado médico, expedido por el área de salud.
- 1.7. Certificado de antecedentes no penales, que no tenga más de tres meses de antigüedad.

IV. RECEPCION DE LOS DOCUMENTOS.

El plazo de recepción de documentos será a partir del día 01/03/2010 al 15/03/2010 como fecha límite.

V. CALENDARIO DEL PROCESO

El proceso de selección de personal lo realizara el comité del concurso de acuerdo a la siguiente programación:

- Calificación de los documentos
- Publicación de postulantes aptos
- Prueba de conocimientos
- Prueba psicotécnica
- Entrevista personal
- Publicación de resultados
- Inicio de actividades laborales

El ganador del concurso firmara un nuevo contrato laboral con el hospital CECYPE de Morelia en el puesto antes mencionado

VI. DE LA CALIFICACION

Curriculum	30 puntos
Prueba de conocimientos	40 puntos
Prueba psicotécnica	10 puntos
Entrevista personal	20 puntos

VII. DEL CURRICULUM

Esta parte se calificara con un máximo de 30 puntos como se menciona anteriormente, y se calificara lo siguiente:

NIVEL ACADEMICO (10 puntos máximo)

Estudio de post-grado 10 puntos

Título profesional 8 puntos

EXPERIENCIA PROFESIONAL (10 puntos máximo)

Este se calificara con 2 puntos por cada año de experiencia hasta llegar a un máximo de 10 puntos.

CARGOS DESEMPEÑADOS (5 puntos máximo)

Auxiliar del área de recursos humanos 5 puntos

Auxiliar administrativa 4 puntos

CAPACITACION Y ACTUALIZACION (5 puntos máximo)

En esta parte se calificara con medio punto por cada evento de participación, en seminarios, cursos, congresos, etc. Siempre y cuando se refieran a temas relacionados con la especialidad, hasta un máximo de eventos dentro de los últimos 6 años.

VIII. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS.

Esta es una prueba del tipo objetiva y su finalidad principal es la de medir el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los postulantes, y se calificara con 40 puntos como máximo y habrá también un total de 40 preguntas, que serán íntegramente referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

IX. PRUEBA PSICOTECNICA

Esta prueba será calificada con un máximo de 10 puntos y consistirá en una serie de preguntas y respuestas de forma escrita, que serán dadas por el hospital CECYPE, y que esta misma prueba deberá de devolverse a la culminación de dicha prueba.

X. ENTREVISTA PROFESIONAL.

Esta prueba será calificada con 20 puntos como máximo y será efectuada el día fijado en el calendario del proceso en el hospital CECYPE.

XI. OTROS

Todas las decisiones de la comisión del concurso, son autónomas e inapelables, es la única que puede interpretar la presente base, cualquier modificación, suspensión o cancelación de proceso será comunicada a todos los postulantes a través de los medios de comunicación del hospital CECYPE. Las circunstancias no previstas en el presente serán resueltas por la comisión del concurso.

Morelia, Michoacán, 25 de febrero del 2010.

6.6. PUBLICACION DEL CONCURSO.

Una vez elaborada y aprobada las bases del concurso, la comisión deberá de publicar a través de la unidad administrativa del hospital CECYPE (dirección de recursos humanos, la imagen del hospital, dirección general, etc.) de una forma clara y objetiva el aviso oportuno de la convocatoria del concurso de la plaza vacante, a través de los medios de comunicación oficiales, si es un concurso interno, y en el caso de ser un concurso externo a través de los medios periodísticos u otros.

Dentro de la información básica que debe de contener la convocatoria es la siguiente:

- Nombre del puesto a concurso.
- Requisitos del puesto: instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas de recepción y evaluación de los expedientes.
- Fecha de pruebas de selección.
- Fecha y lugar de la entrevista personal.
- Lugar y fecha de la publicación de resultados.

6.7. RECEPCION DE SOLICITUDES

Esta parte es la primera parte de la fase administrativa, ya que aquí los postulantes tienen el primer contacto directo con la empresa, por eso mismo la persona encargada de ve de orientar al postulante en el llenado de la solicitud de empleo e indicándole los requisitos exigidos para el puesto en concurso. La finalidad de la recepción de solicitudes y expedientes es el de aceptar los documentos solamente de los postulantes que cumplen con los requisitos previos a la selección y así mismo ahorrar trabajo a la comisión o jurado en la clasificación y evaluación de expedientes. Se hace esto porque muchas los postulantes aunque no llenan los requisitos mínimos manifiestan que quieren entrar al concurso por si acaso o que quieren probar suerte, y esto no se puede hacer por que el proceso de selección de personal es una función muy seria y de mucha responsabilidad.

6.8. EVALUACION Y CALIFICACION.

En esta etapa la comisión o el jurado del concurso, se abocara a evaluar y calificar el curriculum vitae, presentado por todos los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto del concurso. Por lo general el curriculum vitae contiene los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y meritos adquiridos por los postulantes.

CUADRO 6.8.1. *Tabla para calificación de curriculum vitae*

NOMBRE Y APELLIDO:	EDAD:	
EXPEDIENTE No.		
CARGO AL QUE POSTULA:	CALIFICACION	PUNTOS
1.- ESTUDIOS.		
1.1. Grado de doctor	(20 PUNTOS)	
1.2. Grado de maestría	(17 PUNTOS)	
1.3. Título universitario	(15 PUNTOS)	
1.4. Preparatoria o bachillerato	(12 PUNTOS)	
1.5. Título técnico	(9 PUNTOS)	
1.6. Secundaria	(7 PUNTOS)	
2.- EXPERIENCIA		
2.1. Tiempo de Servicio	(20 PUNTOS)	
2.2. Cargos desempeñados	(10 PUNTOS)	
3.- ESTUDIOS DE POSGRADOS Y ESPECIALIZACION		
3.1. Especialización o afín.	(10 PUNTOS)	
3.2. Cursos	(10 PUNTOS)	
4.- RECONOCIMIENTOS, PREMIOS Y/O DISTINCIONES		
4.1. (1 punto por cada uno, máximo 10 puntos)	(10 PUNTOS)	
FECHA:	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO: _____	

6.9. ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE SELECCIÓN.

En esta parte consiste en determinar, mediante varios tipos de prueba las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, y todo esto se hace mediante pruebas escritas o practicas dependiendo del tipo de puesto. Y todas estas pruebas deben de ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones del puesto vacante.

Ahora estos son algunas formas de pruebas para la selección:

- RESPUESTA DE APTITUD: esta es para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
- PRUEBAS DE CAPACIDAD: Esta tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio.
- PRUEBAS DE TEMPERAMENTO: Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc.

6.10. ENTREVISTA PERSONAL

Aquí los tipos de entrevista que se utilizaran son los que los integrantes o jurados del concurso vean cual de todas son las más adecuadas para cada tipo de persona, dependiendo al tipo de vacantes que existan en la organización.

Por lo mismo el comité o jurado debe de tener una amplia experiencia dentro de lo que es la entrevista ya que esta es de suma importancia porque se desarrolla en base de preguntas que van surgiendo a lo largo de la conversación.

Por lo tanto nosotros utilizaremos los siguientes tipos de entrevistas.

- ENTREVISTA ESTRUCTURADA
- ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA
- ENTREVISTA DE SOLUCION DE PROBLEMAS
- ENTREVISTA DE PROVOCACION DE TENSION

6.11. CALIFICACION DE LA ENTREVISTA PERSONAL

El jurado o el comité calificarán al postulante de la siguiente manera, de acuerdo con el siguiente puntaje:

ENTREVISTA PERSONAL

El jurado o el comité organizador calificarán al postulante según los siguientes criterios

FACTORES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
a) GRADO DE CONOCIMIENTO	()	()
b) GRADO DE CULTURA GRAL.	()	()
c) PRESENCIA PERSONAL	()	()
d) MODO DE VESTIR	()	()
e) AGUDEZ MENTAL	()	()
f) ASPECTO DE LIMPIEZA	()	()
g) SEGURIDAD	()	()
h) FACILIDAD DE EXPRESION	()	()
i) INTROVERTIDO	()	()
j) EXTROVERTIDO	()	()
k) SINCERIDAD	()	()
l) MADUREZ EN SU PERSONA	()	()
m) ATENCION	()	()
n) COMPRENSION Y ANALISIS	()	()
o) SENSIBILIDAD	()	()

NOTA:

APROBADO ()

DESAPROBADO ()

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL JURADO O COMITÉ ORGANIZADOR

6.12. ELABORACION Y PUBLICACION DEL CUADRO DE MERITOS

Este es un cuadro en donde se pondrán a los postulantes con el puntaje de cada fase para así que ellos conozcan como salieron en las pruebas.

CUADRO 6.12.1. *Cuadro de meritos*

NO. DE ORDEN	NOMBRE Y APELLIDOS	CRITERIOS DE EVALUACION			PUNTAJE	OBSERVACION
		CURR.	CONOC.	ENTREV.		

6.13. SELECCIÓN DE PERSONAL A NIVEL INTERNO.

Esta es la propuesta recomendada para la selección de personal a nivel interno en el hospital CECYPE de Morelia.

Esta puede realizarse con la participación de los colaboradores, con el motivo principal e importante de ocupar puestos de mayor jerarquía dentro de la empresa dependiendo de las características personales o técnicas de cada quien. Y de esta manera también se permite motivar al personal de la empresa incentivando al desarrollo de líneas de carreras o profesional.

Y para hacer esto se tiene que tener en cuenta un reglamento elaborado al interior de la empresa, para así establecer quienes se pueden postular y quienes no

Para eso la evaluación interna comprende las siguientes acciones:

- EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE
- ANALISIS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL
- EVALUACION DE CONOCIMIENTOS TECNICOS
- ENTREVISTA PERSONAL
- REVISION DE MERITOS Y DEMERITOS LABORALES

CUADRO 6.13.1. evaluacion del curriculum vitae.

CUADRO 6.13.2. *Evaluación de conocimientos prácticos*

CUADRO 6.13.1. Evaluación del curriculum vitae

EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE		
NOMBRE Y APELLIDOS:		
PLAZA A LA QUE POSTULA:		
ASPECTOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
GRADO DE MAESTRIA		
TITULO UNIVERSITARIO		
PREPARATORIA O BACHILLERATO		
TITULO TECNICO		
SECUNDARIA COMPLETA		
OTROS TITULOS O ESTUDIOS		
EXPERIENCIA LABORAL		
EN ADMINISTRACION GUBERNAMENTAL		
EN ADMINISTRACION NO GUBERNAMENTAL		
CAPACITACION		
ESTUDIOS DE POSGRADOS CONCLUIDOS		
ESTUDIOS DE POSGRADOS NO CONCLUIDOS		
CURSOS RELACIONADOS AL SERVICIO		
CURSOS RELACIONADOS A LA ESPECIALIDAD DEL CONCURSANTE		
OTROS CONCURSOS		
TOTAL DE PUNTOS		
FECHA:		

JURADO 1

JURADO 2

JURADO 3

CUADRO 6.13.2. Evaluación de conocimientos prácticos.

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS PRACTICOS		
NOMBRE Y APELLIDOS:		
PLAZA A LA QUE POSTULA:		
ASPECTOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
CONOCIMIENTOS DE SECRETARIADO		
TIPO DE DOCUMENTO A ELABORAR		
REDACCION		
ORTOGRAFIA		
CALIGRAFIA		
CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION		
WORD		
EXCEL		
POWERPOINT		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
ORDEN		
RAPIDEZ		
CREATIVIDAD		
ORGANIZADO		
TOTAL PUNTOS		
FECHA:		

JURADO 1

JURADO 2

JURADO 3

6.14. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

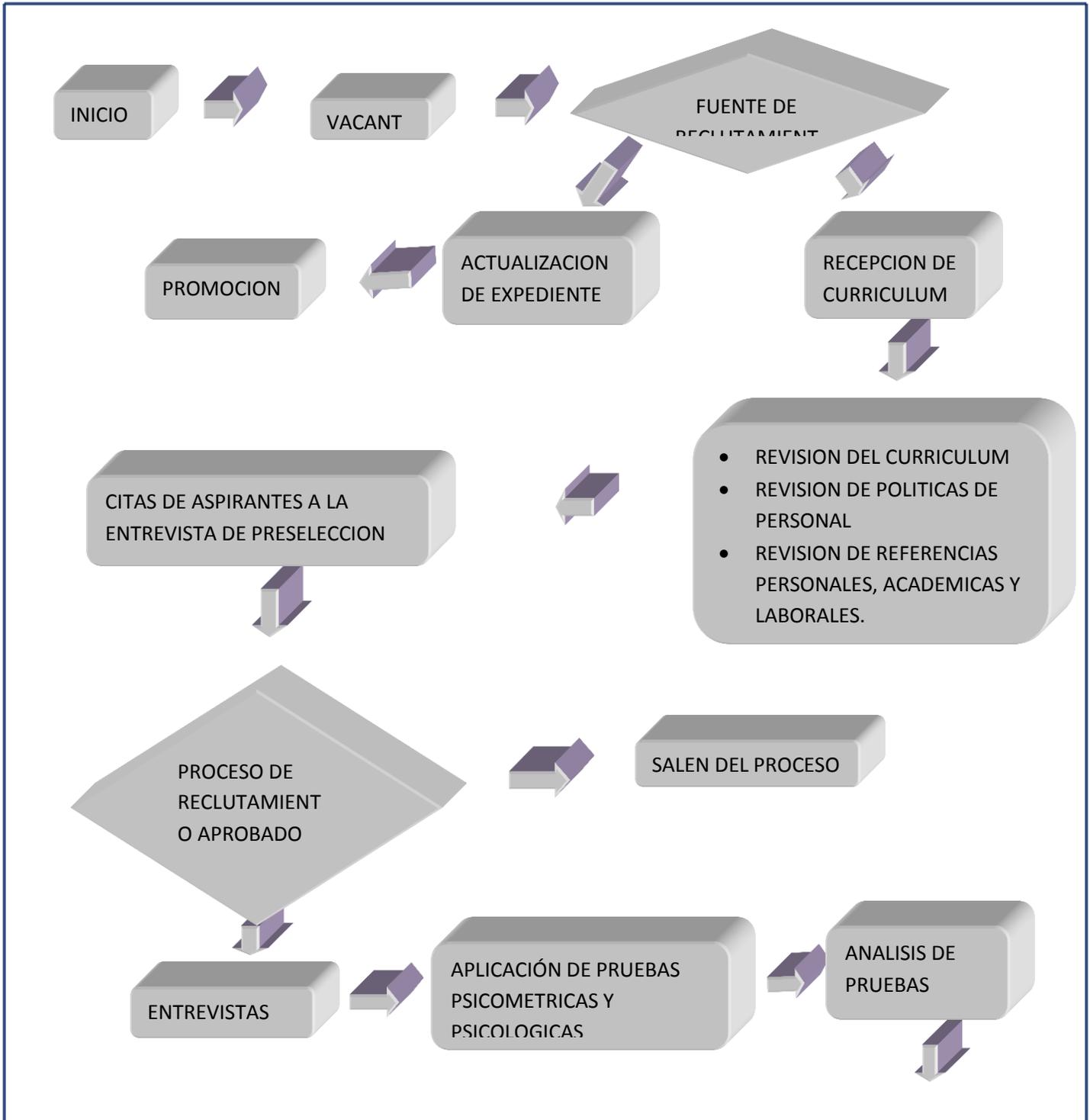


FIGURA 6.13.1. Propuesta del manual de selección de personal.

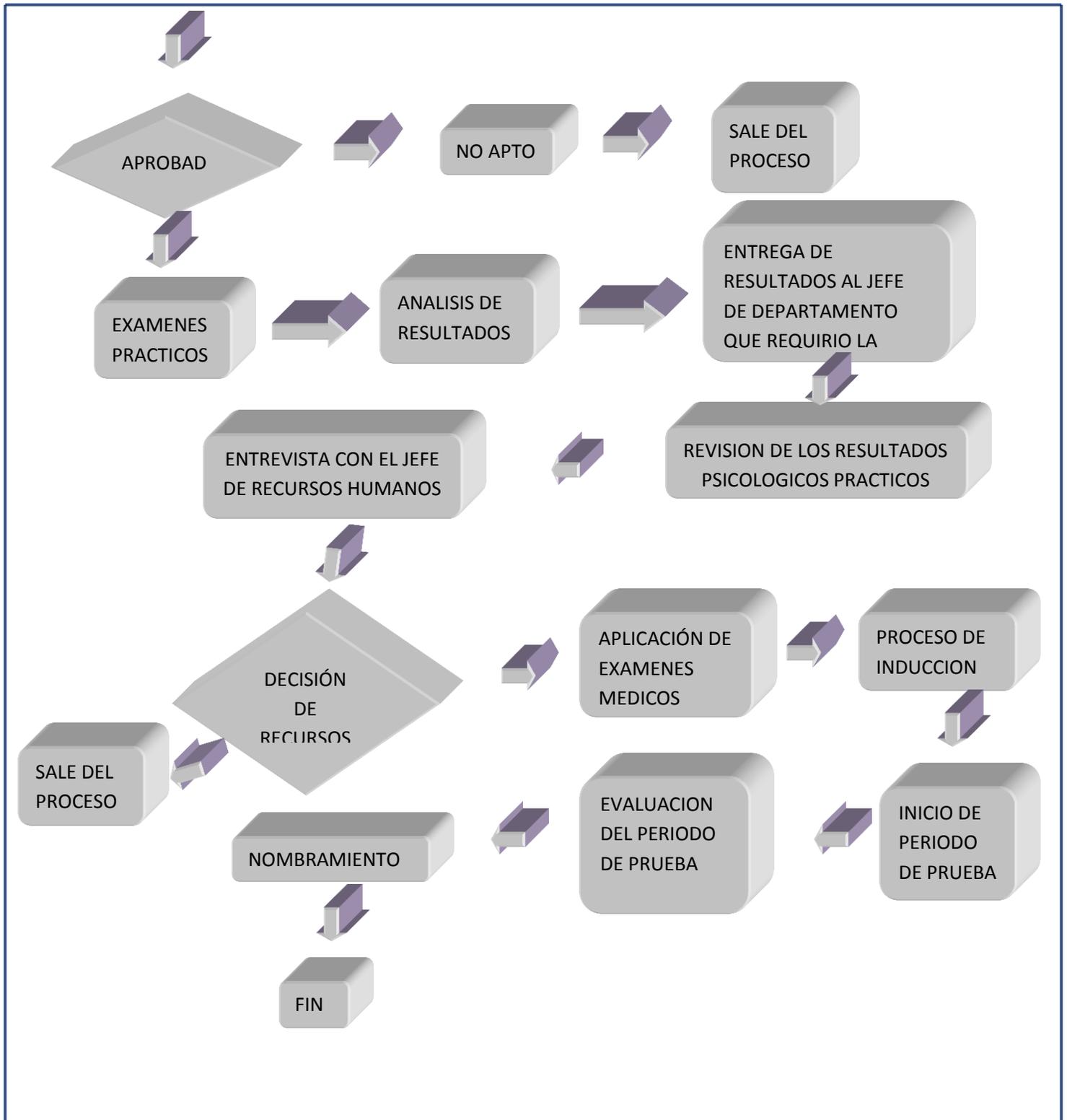


FIGURA 6.13.1. Propuesta del manual de selección de personal.

6.15. EL PROCESO DE CONTRATACION.

El proceso de contratación de personal incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización. En la siguiente figura se muestra el proceso de contratación.

PROCESO DE CONTRATACION

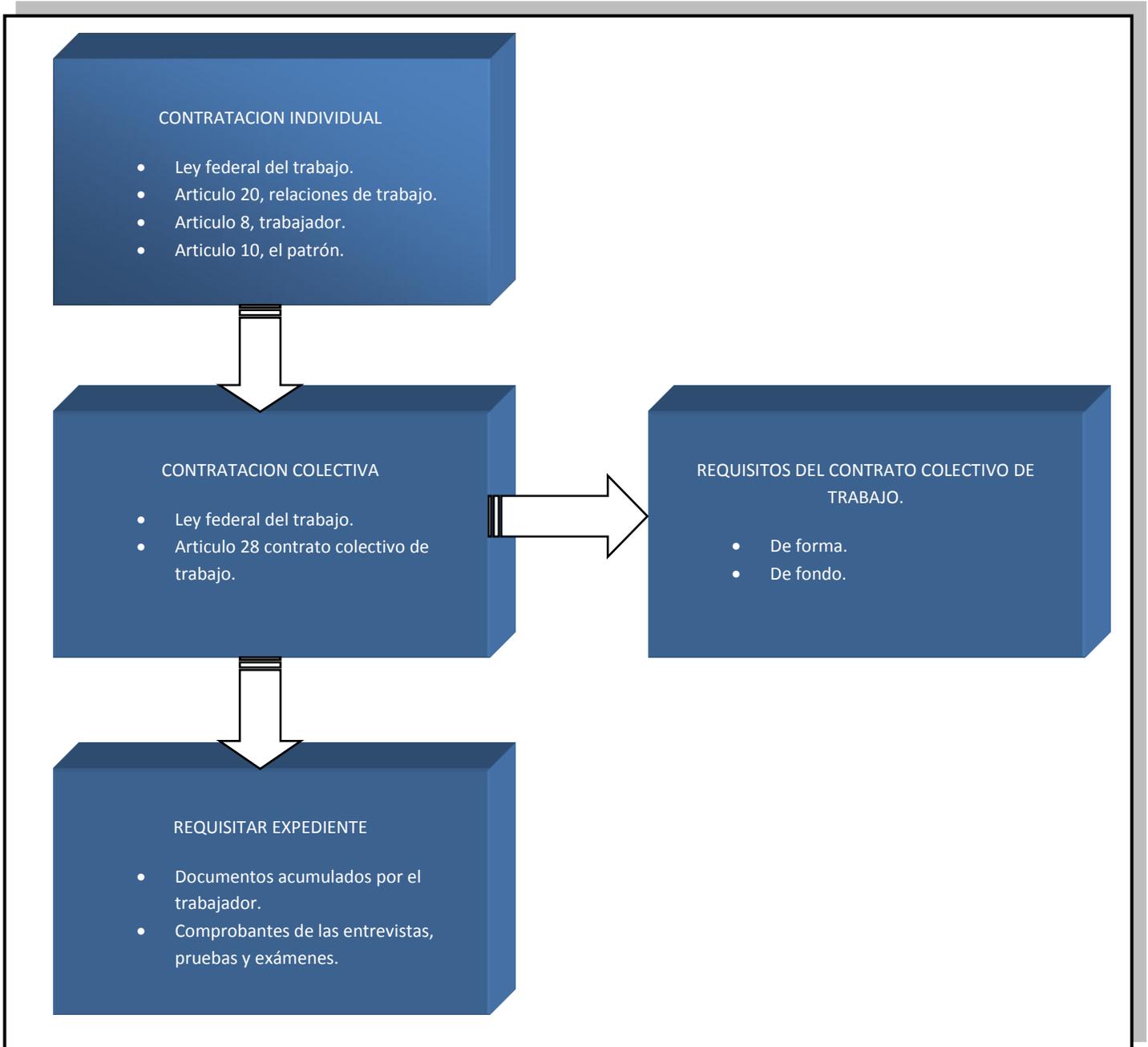


FIGURA 6.14.1. Proceso de contratación.

6.16.- CONTRATACION INDIVIDUAL: El artículo 20 de la ley federal de trabajo define la relación de trabajo como:

“La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”

Y por otro lado el contrato individual de trabajo se define como:

“El contrato mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”

6.17.- EL TRABAJADOR: El artículo 8 de la ley federal del trabajo define al trabajador como:

“La persona física que presta a otra persona física o moral un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario”

6.18.- EL PATRON: El artículo 10 de la ley federal de trabajo define al patrón como:

“La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”

Es persona física el patrón que está representado por un individuo, y es persona moral el patrón que está representado por una sociedad.

6.19.- CONTRATACION COLECTIVA: El artículo 386 de la ley federal de trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

REQUISITOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO: El contrato colectivo debe de cumplir con los siguientes requisitos que son de forma y de fondo.

REQUISITOS DE FORMA:

Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad, se deben elaborar por triplicado y se debe de entrega un ejemplar a cada una de las partes. El ejemplar restante se debe entregar a la junta de conciliación y arbitraje. El contrato comenzara a surtir efecto a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido una fecha diferente.

REQUISITOS DE FONDO: Se consideran de este tipo los siguientes:

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y las vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las clausulas relativas a la capacitación o adiestramientos de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.

6.20. PROCESO DE INDUCCION

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y en su adaptación, en esto radica el proceso de inducción.

6.21. DEFINICION DE INDUCCION

Este es el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto, y el objetivo principal del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros.

6.22. OBJETIVOS DE LA INDUCCION.

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

El proceso de inducción incluye la etapa de inducción al departamento de personal y la de inducción al puesto en particular, como se muestra en la figura siguiente.

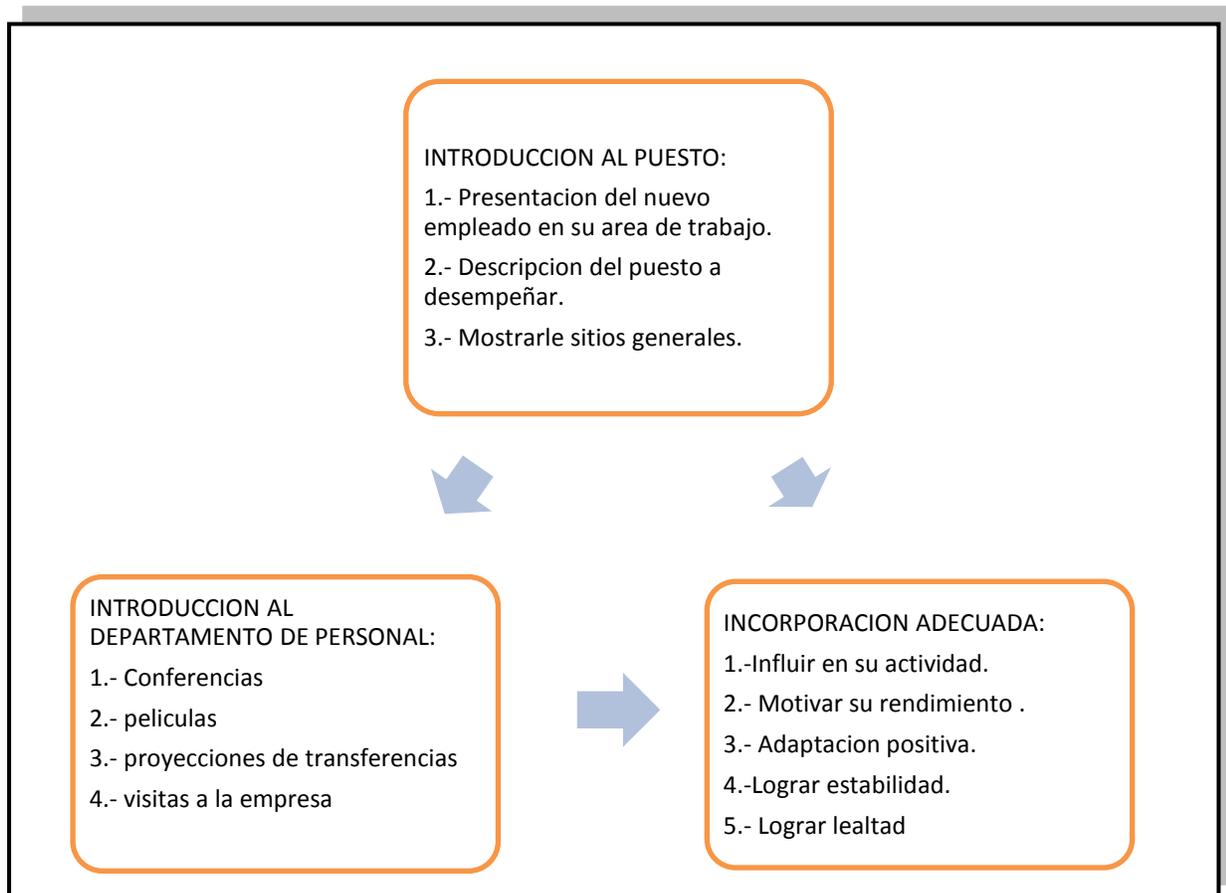


FIGURA 6.15.1.1. *Proceso de inducción*

6.23. ADAPTACION AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

El departamento de recursos humanos debe darle información sobre aspectos generales sobre:

- La historia de la organización.
- Las políticas generales de personal.
- Las reglas de disciplina, las indicaciones de lo que se puede y no se puede hacer.
- Las prestaciones a las cuales tiene derecho.

6.24. INTRODUCCION AL PUESTO.

La inducción incluye dar orientación al trabajador respecto a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto se recomienda lo siguiente:

- Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.
- El jefe inmediato, debe presentarlo, a sus compañeros de trabajo.
- El jefe le explicara en qué consistirá su trabajo.
- El jefe debe mostrarle los sitios generales, como el lugar de cobro, el de abastecimiento de material, el comedor, etc.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación de tesis se alcanzo el objetivo planteado al establecer los procedimientos que se deben de seguir para así mismo elevar el servicio en una institución hospitalaria CECYPE, y en el cual se proporciono una propuesta de diseño del manual de selección de personal. Con relación en la hipótesis se demostró que al aplicar los conocimientos del manual se facilita la contratación de personal altamente capacitada y así mismo lograr elevar la efectividad en los servicios.

Así como en los estudios llevados a cabo.

- 300 estudios de bioequivalencia bajo la NOM-177
- Terapéutica inmunológica vs. cáncer cervicouterino primera vez en humano para registro ante FDA.
- Estudio Fase I PK y de seguridad de nueva aplicación de Lidocaína dosis única para registro de NDA ante FDA.
- Estudio Fase I PK y de seguridad de nueva aplicación de Lidocaína dosis múltiple para registro de NDA ante FDA. Currículum Cecype 3/4.
- Estudio Fase IIB medicamento para pacientes diabéticos de reciente diagnóstico para registro ante FDA. (Por iniciar).
- Eficacia in vivo de faboterápicos en el ratón.
- Estudio Fase I PK de una nueva presentación de progesterona para registro de NDA ante FDA.
- Estudio Fase I PK 4X4 cruzado de una nueva formulación de antigripal.
- Estudio de eficacia y PK de una nueva presentación de antibiótico en pacientes diarreicos.
- Estudio de eficacia de ibuprofen vs clonixinato de lisina + ciclobenzaprina en pacientes con tercer mola impactado.

Con esto se concluye que si es importante tener un manual de selección para así tener mas control en todos los ámbitos del hospital. CECYPE

Poco común; grupos farmacéuticos multinacionales invitan a PYME CIENTIFICA MICHOACANA a lanzarse al escenario global; su principal activo: la inteligencia que ha formado y una celosa labor ajustada a lo ético.

Parecería un “cuento de chinos”, pero no lo es. Resulta que varias empresas multinacionales exhortan a PYME Michoacana a establecer oficinas en Europa y Estados Unidos con el propósito de hacer en esas latitudes lo que bien, muy bien, saben hacer en México.

Tal es la calidad del trabajo de INVESTIGACIÓN de la mexicana que anticipa que tendrá en el extranjero mucho más éxito que en territorio nacional.

Se trata de la PYME CECYPE, la Clínica de Enfermedades Crónicas y de Procedimientos Especiales, surgida en 1995, en el contexto de la peor crisis económica nacional.

Entonces el Dr. JORGE HERRERA ABARCA decide crear la empresa que consolide un trabajo de investigación exhaustivo nacido de hecho a principios de 1980.

El D. Herrera, michoacano, es una institución a nivel nacional y se le reconoce sus aportaciones al mundo académico y sobre todo al impulso de la investigación científica vinculada con la farmacología.

Dando espacios para que la inteligencia nacional en el ramo tenga espacios productivos, el CECYPE fue avanzando en marcar los parámetros de la alta exigencia técnica, ética y de calidad en estudios nacionales.

Se le vincula con la función académica al extremo de marcar pautas en contenidos de posdoctorado, servicios a la industria farmacéutica nacional y multinacional, y atención a los requerimientos de la Secretaría de Salud.

José Ángel Córdova Villalobos, Secretario de Salud recientemente recibió la visita tanto de JORGE HERRERA padre, presidente del consejo en CECYPE y del director de la empresa, el Ing. Jorge Herrera Rodríguez. Se le informó al funcionario de la estrategia de internacionalización de este grupo de investigación mexicano.

El grupo habrá de crecer sus instalaciones y de la capacidad instalada para realizar 30 estudios al año van a estar en posibilidad de efectuar hasta 120.

Un estudio que garantice la eficiencia de un medicamento que quiere ostentarse como GENERICO INTERCAMBIABLE lleva o puede exigir dos o tres meses de trabajo extremadamente celoso.

Cambios legales exigen desde 1995 la realización de análisis para garantizar que los medicamentos sean bioequivalentes y confiables para ser considerados GENERICOS INTERCAMBIABLES. Cecype realiza, como tercero autorizado, esas certificaciones.

Pero ahora, los medicamentos de marca, 40 mil de ellos en México, cada lustro tienen que confirmar con estudios su eficacia terapéutica.

Mercado que los 10 grupos que en México funcionan dentro del país serán incapaces de atender si no hay una expansión de sus capacidades. Debieran ser 100 grupos los que en México atendieran esas demandas y no son más de 10.

Pero aparte esta la oportunidad del mercado global.

Tan solo las empresas farmacéuticas de Estados Unidos enviaron a realizar a nuestro país el 3 por ciento de los estudios que requerían en 1992.

Y ese porcentaje estaría ya cercano a representar el 30 por ciento de sus demandas de servicio. Empresas como el CECYPE, con respuestas profesionales y éticas, han contribuido a que en México se pueda hoy desarrollar esta industria.

Mis fuentes dentro de la industria farmacéutica afirman que hay otro factor que influye en la posibilidad de que esta empresa michoacana lance sus naves hacia el escenario global.

Se me asegura que ante la demanda creciente de estudios algunos grupos de investigación están realizando sus tareas contraviniendo los más elementales principios de la ética en la industria y en la ciencia.

Y para ganar contratos y dinero abaratan los estudios para sacar adelante los trámites exigidos por la autoridad. Una misma toma de sangre la “aprovechan” para varios estudios. No pagan a los voluntarios por esta “multifunción de la muestra” y se dan casos de rasurar los resultados para que “pasen” los parámetros exigidos por la autoridad.

CECYPE crecerá en México hasta tener entre 8 y 10 clínicas en diversos puntos del país. Se convertirá en una empresa integradora con siete brazos especializados que van desde investigación de biología molecular hasta la parte financiera para que los estudios de investigación no ahorquen la tesorería de las farmacéuticas nacionales.

Tendrá, además, un centro de formación de investigadores y técnicos.

Ubicarán oficinas en Texas y California, y en Europa, posiblemente en Austria u Holanda así como en una sede de lo que antes fuera Europa del Este.

Fortalecen su plantilla de excelencia académica compuesta por 20 especialistas todos ellos con posgrado de maestría o posdoctorado y 40 investigadores clínicos en proceso de adquisición de grados académicos superiores. Su principal activo: su inteligencia acumulada.

Al grupo se incorporaron como socios dos hermanos uno de los cuales, EDILBERTO PEREZ MONTOYA es considerado como uno de los más exigentes concedores en materia biofarmacéutica. En la parte estratégica está ya en funciones ENRIQUE PEREZ MONTOYA egresado de las filas de Nacional Financiera, hombre que fuera de grandes confianzas de MARIO LABORIN en la conformación de la red de NAFIN en provincia.

Rinde frutos la ética de esta PYME, pero sobre todo, abre un mercado nacional con posible presencia internacional. México pudiera ser un centro de estudios farmacéuticos si el Gobierno Mexicano destina apoyos para que en este nicho se desempeñe funciones importantes en la economía globalizada.

En la realización de esta tesis no me limite a cumplir el requisito mínimo exigido para graduarme. El tema me fue envolviendo y cautivando y acabe inmersa en el.

Finalizo mi tesis con una gran alegría. La alegría de terminar y graduarme.

RECOMENDACIONES

Con base, a los resultados de los procedimientos del manual realizados al integrar la presente tesis, se sugiere que el manual de selección de personal no solamente se practique en una institución hospitalaria sino que también se aplique en todos los ámbitos de las organizaciones. Como son:

Área de internamiento para estudios de fase I.

Área de internamiento para estudios de Bioequivalencia.

Área de reclutamiento y seguimiento de estudios.

Laboratorio clínico para estudios de selección.

Área de perfiles de disolución y servicios analíticos, a fin de lograr la efectividad y así mismo lograr óptimos resultados. Ya que al llevar un mejor procedimiento de selección de personal se logra contar con personal altamente calificados y capacitados.

Se debe tomar también en cuenta que el manual de selección de personal es solamente una herramienta, no es una solución total a las necesidades de las organizaciones.

También es muy importante que en las organizaciones se establezcan tiempos definidos para que se pueda revisar continuamente los manuales de selección de personal.

BIBLIOGRAFIA

Idalberto Chiavenato (2006), "Administración de recursos humanos" 5ª. Edición, editorial Mac Graw Hill. México.

Sherman Bohlander Snell (1998). "Administración de recursos humanos" 11ª. Edición, editorial Thomson. México.

Shaun Tyson & Alfred York (2000) "Administración de personal" 3ª. Edición, editorial Trillas. México

Joaquín Rodríguez Valencia (2007) "Administración moderna de personal". 7ª. Edición, editorial Cengage Learning, México.

Werther Davis (1995), "Administración de personal y recursos humanos). Editorial Mc. Graw Hill, México.

Ariza Montes José Antonio, Morales Gutiérrez Alfonso Carlos, Morales Fernández Emilio (2004). (Dirección y Administración Integrada de personas, Editorial Mc. Graw Hill. México

Sánchez Barriga (1993). "Técnicas de recursos humanos", Editorial Limusa, México.

Jaime Maristany (2000) "Administración de recursos humanos) Editorial Prentice hall, México.

William B. Worther Jr: (2000) "Administración de personal y recursos humanos" 5ª. Edición, editorial mc. Graw Hill, mexica.

Harold Koonzt, Heinz Weihrich (2004), "administración, una perspectiva global" 12a. edición, editorial Mc. Graw Hill, México.

Raquel Rosenberb (1999), "Administración de recursos humanos) Editorial el Ateneo, México.

A Rodas Carpizo y M. Arroyo de rodas (2000), "Administración Básica" 3ª. Edición. Editorial Limusa, México.

ANEXO.

ANEXO 1 EQUIPO DE TRABAJO CECYPE MORELIA

EQUIPO DE TRABAJO CECYPE MORELIA.

