



**UNIVERSIDAD MICHUACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS”**

TESINA:

Que para obtener el título de Licenciado en Administración

PRESENTA:

La C. Erandeni Vanessa García Servin

ASESOR:

L.A.E José Rubén Cazares Solórzano

Morelia, Michoacán, Febrero 2010



AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A MI MAMA:

Gracias por haberme apoyado todo este tiempo, gracias por haber sido mi ejemplo a seguir en la vida, gracias por hacer un esfuerzo para sacarme adelante a mí y a mi hermana yo sé que no fue fácil poderlo hacer pero hiciste un esfuerzo te lo agradezco mami por seguirme apoyando todo este tiempo y sobre todo en este mi día tan importante por todo eso. Gracias

A MI FAMILIA:

Gracias por todo el apoyo que me brindaron, por la confianza que depositaron en mí por, echarme toda la buena vibra para sacar adelante la universidad y por confiar en mí por todo eso y más muchas gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6,7
I. JUSTIFICACIÓN	8
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. La función de administración de recursos humanos	9
2.1.1. Concepto de administración de recursos humanos	9
2.1.2. Objetivos de la administración de recursos humanos	9
2.1.3. El proceso de administración de recursos humanos	9
2.1.3.1. Planeación estratégica de recursos humanos	9
2.1.3.2. Reclutamiento	10
2.1.3.3. Selección de personal	10
2.1.3.4. Contratación e inducción de personal	10
a) contrato de trabajo por tiempo determinado	10
b) contrato de trabajo por obra determinada	10
c) contrato de trabajo por tiempo indeterminado	10
2.1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos	10
2.1.3.6. Administración de la remuneración	11
2.1.3.7. Evaluación del desempeño	11
2.1.3.8. Higiene y seguridad en el trabajo	11
2.1.3.9. Relaciones laborales	11
2.1.4. La administración de recursos humanos como Responsabilidad de línea y función de staff	11
2.2. Planeación y control de plazas	12
2.2.1. La plantilla	12
2.2.1.1. Definición y objetivos	12
2.2.1.2. Definición de escalafón	12
2.2.1.2.1. Reglamento del escalafón	13
2.2.1.2.2. Ocupación de vacantes definitivas, internas Y provisionales	14
2.2.1.3. Sistemas de registro-control de la plantilla	14
2.2.1.3.1. Manuales (por tarjeta y otros medios)	15
2.2.1.3.2. Por computadora	15
2.2.2. Planeación de la plantilla-planeación de plazas	15
2.2.2.1. Planeación de la plantilla y su personal	16
2.2.2.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización	
2.2.2.3. Diseño de puesto como parte de la planeación de Personal	
2.3. Reclutamiento y selección de personal	17,18
2.3.1. Reclutamiento: definición, objetivos e importancia	17,18
2.3.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo:	

Definición, ventajas y desventajas	19
2.3.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo:	
Definición, ventajas y desventajas	19
2.3.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo	19
2.3.3. Igualdad de oportunidades en el empleo	20
2.3.4. Selección de personal: definición, objetivos e importancia	20
2.3.5. El proceso de selección de personal	21
2.3.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el	
Proceso de selección de personal	21
2.3.5.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo	
Y el curriculum vitae	21
2.3.5.3. Entrevista personal	22
2.3.5.4. Los exámenes de conocimientos	
(Teórico y prácticos)	22
2.3.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de	
Aptitudes	22
2.3.5.6. Test de personalidad	23
2.3.5.7. El uso de la grafología	23
2.3.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad	23
2.3.5.9. Examen médico	23
2.3.5.10. Investigación de antecedentes laborales	24
2.3.5.11. Estudio socioeconómico	24
2.3.6. Aplicación de la técnica assessment center	24
2.3.7. La decisión final de selección	25
2.3.8. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección	25
2.3.9. Análisis de costos y beneficios en la decisión de	
Selección	25
2.3.10. La selección de personal por objetivos	26
2.4. Contratación e inducción de personal	27,28
2.4.1. Contratación individual	27,28
2.4.1.1. Definición de contrato individual	27,28
2.4.1.2. Necesidades legales y administrativas	27,28
2.4.1.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT,	
FOVISTE y en el RFC.	28,29
2.4.2. Inducción	29
2.4.2.1. Objetivos e importancia	29
2.4.2.2. Manual de bienvenida	30
2.4.2.3. Reglamento interno de trabajo	30
III. CASO PRÁCTICO	31
3.1. TIENDA DE REGALOS	31
3.1.1. Misión	31
3.1.2. Visión	31
3.1.3. Planeación estratégica	31
3.1.4. Reclutamiento	31

3.1.5. Fuentes y medios que utiliza la tienda para el reclutamiento	31
3.1.6. Selección	32
3.1.7. Contratación	33
IV. CONCLUSIONES	34
V. BIBLIOGRAFÍA	35

INTRODUCCIÓN

Como todos sabemos, las personas (recursos humanos) poseemos objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las empresas, a la vez que también contribuiremos a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto.

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

Sin duda, un elemento sobresaliente, que nos conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de Administración de Recursos Humanos, lo representa la aclaración conceptual de distintos términos, que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: administración de personal, Administración de Recursos Humanos, relaciones laborales, relaciones humanas, capital humano, administración estratégica de Recursos Humanos.

La relevancia de este aspecto radica en que frecuentemente se emplean de manera indistinta algunos de estos vocablos, con lo cual se contribuye a restarle objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo, los términos: administración de personal y Administración de Recursos Humanos, se diferencian entre otras razones por el contexto histórico-económico en el que se han desarrollado.

Fue hasta la aparición y progreso de la teoría de las relaciones humanas (1932) que se da énfasis a la motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo en las organizaciones y a la cual le siguieron la teoría del comportamiento organizacional (1957) y la teoría del desarrollo organizacional (1962). Si bien es cierto que su desarrollo obedeció a un contexto social y evolución de las relaciones sociales de producción, también es cierto que dentro de la dinámica social y económica que se manifiesta hoy en día, en el entorno nacional y mundial, requiere sea revisada nueva y cabalmente, la orientación humana del recurso humano en las organizaciones.

Como lo señala Chiavenato (1997), el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, entonces con mayor juicio toda sociedad se encuentra estrechamente relacionada por medio de sus células productivas y que forman parte, junto con la investigación y la pluralidad política, del crecimiento y desarrollo social y económico de una sociedad. En términos

generales las empresas operan con recursos humanos y no humanos y es así que la vida de las personas, depende también de las organizaciones, porque éstas a su vez dependen de la actividad humana y de su trabajo.

Para las empresas la actividad humana es tan necesaria como trascendente. Para que el experto aproveche y oriente en beneficio de ambas partes esta actividad, su trabajo debe seguir un continuo: planeación, integración, organización, dirección, y control. El administrador de recursos humanos tiene una gran responsabilidad llena de desafíos dadas las condiciones actuales.

Los individuos hacen a las organizaciones, y ante un entorno actual tan inestable, la mayor oportunidad de crecimiento se ubica en la gestión del factor humano, ello les procurará su estabilidad y existencia en condiciones de inestabilidad y constante cambio.

La administración hoy demanda compenetrar la realidad mediante herramientas teórico-prácticas de otras disciplinas para lograr sus objetivos de manera más precisa, de acuerdo con las condiciones imperantes del mundo actual. No puede asumir el camino de la flexibilidad porque estará condenada a transitar caminos y escenarios que ya han cambiado y a cometer errores producto del cruce de enfoques rígidos y realidades obsoletas. En esta labor, la administración se está abriendo a la transdisciplinariedad, que le permita analizar, evaluar y extraer de la realidad, la información más conveniente para la toma de decisiones.

Por ello la incursión de otras técnicas tales como la grafología en los procesos de selección de recursos humanos, la inteligencia emocional y la programación neurolingüística en el diseño de planes y programas de capacitación y de desarrollo del potencial humano, no deben sorprender al administrador de hoy, quien se enfrenta a un mundo que cambia constantemente y le presenta retos que requieren soluciones inmediatas. Nos referimos a un nuevo profesionalista de los recursos humanos que además de un alto nivel de preparación formal, requiere también de las cualidades humanas que le impriman a su labor el característico perfil del administrador humanista de mente abierta y flexible ante los cambiantes paradigmas que impone la realidad.

I. JUSTIFICACIÓN

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

Consciente de la importancia que hoy reviste el personal dentro de las organizaciones como fuente primaria de conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos de la misma, el presente estudio tiene como finalidad aportar información sobre el recurso humano (personal) y la importancia que este tiene dentro de la organización.

Al igual que proporcionar una base para que las empresas y en especial para que el encargado del área de administración de recursos humanos tenga una visión y los argumentos necesarios para llevar a cabo una mejor selección del personal.

Teniendo en cuenta que si las organizaciones ponen en práctica el proceso de administración de recursos humanos tendrán como garantía que habrán contratado al personal adecuado y por consiguiente el logro de los objetivos de toda la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta primera parte se establecen los fundamentos del estudio de la Administración de Recursos Humanos, vista como una de las principales funciones con las que cuenta la organización, hoy en día, para impulsar el logro de sus objetivos

2.1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos

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

2.1.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

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

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

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

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

2.1.3. El proceso de Administración de Recursos Humanos

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

2.1.3.1. Planeación estratégica de Recursos Humanos

Consiste en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal, e identificar las

disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo establecidos en la organización.

2.1.3.2. Reclutamiento

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

2.1.3.3. Selección de personal

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

2.1.3.4. Contratación e inducción de personal

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

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

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

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

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

2.1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

Por una parte, con la capacitación se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto.

Por otra parte, con el desarrollo se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

2.1.3.6. Administración de la remuneración

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

2.1.3.7. Evaluación del desempeño

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

2.1.3.8. Higiene y seguridad en el trabajo

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

2.1.3.9. Relaciones laborales

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

2.1.4. La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de staff

La Administración de Recursos Humanos se visualiza como una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de línea se asume cuando cada gerente de distinto departamento realiza actividades propias del departamento de recursos humanos encaminadas a administrar su personal, para lo cual recibe el apoyo y la asesoría de aquellos encargados del área de Administración de Recursos Humanos quienes constituyen la función de staff.

2.2. PLANEACIÓN Y CONTROL DE PLAZAS

Un aspecto necesario para comprender el significado del proceso de planeación de plazas, lo constituye el estudio de los elementos que lo conforman, como son: la plantilla, su objetivo, el escalafón, entre otros; los cuales se definen de manera puntual en la presente unidad.

2.2.1. La plantilla

2.2.1.1. Definición y objetivos

La **plantilla de personal** se define como el número de puestos y el número de personal que ocupa esos puestos, para alcanzar los objetivos de una organización. Es decir, la plantilla de personal implica la relación ordenada de los puestos y empleados. Para ahondar en el significado de este término, es necesario puntualizar que la plantilla de personal representa también el presupuesto de personal; el cual consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren.

El **objetivo de la plantilla de personal** es el contar con el número de personal necesario que posea los *conocimientos, habilidades y actitudes (competencias)*, que le permitan lograr a una organización mayores niveles de productividad (obtener mayores resultados con menos recursos), así como satisfacer los exigentes criterios de competitividad (alto énfasis en la calidad, reducción permanente de costos, alta productividad y orientación clara hacia el cliente), que la conduzcan al logro de sus objetivos: mayor utilidad económica, incrementar su valor económico y elevar la calidad de vida de su personal; o bien, si se trata de una organización pública, el propósito de ésta será el alcance de su misión, es decir, la razón por la que fue creada.

2.2.1.2. Definición de escalafón

Escalafón es un procedimiento de ascensos debidamente legislados y de aplicación permanente. Se desarrolla a través de concursos a los que se convocan los trabajadores.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en su artículo 47, define **escalafón** como: “El sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en este título, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas”.⁵⁶

El **sistema escalafonario** en una organización opera con base en los siguientes elementos:

A) Comisión Mixta de Escalafón: Es la encargada del cumplimiento y vigilancia de la aplicación del Reglamento en los Ascensos. La cual deberá estar integrada con igual número de representantes del titular de la dependencia (de gobierno), o del patrón (empresa), y del sindicato.

B) Comisiones Auxiliares Mixtas de Escalafón: Son órganos facultados de las Comisiones Mixtas de Escalafón.

C) Reglamento de escalafón: Son las reglas generales para acceder a movimientos promocionales que contienen:

- Forma de proceder
- Forma de convocar
- Forma de evaluar
- Aspectos a calificarse con determinación de puntuación
- Participantes en el proceso

D) Procedimiento escalafonario: Se constituye de los siguientes aspectos:

- Plaza vacante
- Estudio y determinación de requisitos de la vacante
- Elaboración de convocatoria
- Publicación de convocatoria
- Periodo de inscripciones
- Formación de expedientes
- Elaboración de cédula de evaluación
- Calificación y dictamen

E) Celebración de concurso: Es el desarrollo del concurso de ascenso en el que se lleva a cabo la recepción de las propuestas de candidatos enviadas a los integrantes de la Comisión Mixta de Escalafón para realizar la evaluación y la elección de los candidatos.

2.2.1.2.1 Reglamentación del Escalafón

Las legislaciones que van a dar sustento al proceso de ascensos son la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley Federal del Trabajo.

En el **artículo 48 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado** se apunta que tendrán: “Derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior”.⁵⁷ Asimismo: “En cada dependencia se expedirá un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas

en este título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo”,⁵⁸ todo ello con base en el artículo 49 de la misma Ley.

De igual forma, en el artículo 50, se especifica que son factores escalafonarios:

- a) **Los conocimientos**
- b) **La aptitud**
- c) **La antigüedad**
- d) **La disciplina y puntualidad**

Se entiende:

1. **Por conocimientos:** La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
2. **Por aptitud:** La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.
3. **Por antigüedad:** El tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la presente Ley, siempre que el trabajador haya sido sujeto de un proceso de reasignación con motivo de la reorganización de servicios, o de los efectos de la desconcentración administrativa aun cuando la reasignación tuviere lugar por voluntad del trabajador.

2.2.1.2.2 Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales

Respecto al proceso de ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales, primero atenderemos lo descrito en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, y posteriormente, a lo establecido en La Ley Federal del Trabajo.

Acerca de la **ocupación de vacantes definitivas**, el artículo 51 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, señala que las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior, que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia y cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que muestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática.

En cuanto a la **ocupación de vacantes interinas**, el artículo 63 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, enuncia que cuando se trate de vacantes temporales que no excedan de seis meses no se moverá el escalafón. El titular de la dependencia de que se trate nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba cubrirla.

Para la **ocupación de vacantes provisionales**, el artículo 64 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, puntualiza que las vacantes temporales mayores de seis meses serán ocupadas por riguroso escalafón. Pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter de provisionales. De tal modo que, quien disfrute de la licencia reingresara al servicio, automáticamente se correrá en forma inversa el escalafón y el trabajador provisional de la última categoría correspondiente, dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el titular.

2.2.1.3 Sistemas de registro – control de la plantilla

El registro de plantilla implica contar con un mecanismo de control del número de puestos, así como del número de personal que ocupa esos puestos que constituyen una organización.

2.2.1.3.1 Manuales (por tarjetas y otros medios)

Con la aparición de la computadora que permite registrar y almacenar grandes cantidades de información, el registro de la plantilla de personal de manera manual, por medio de tarjetas, quedó en la historia. El uso de tarjetas consistía en plasmar en un formulario: el registro de asistencia del empleado, nombre completo del trabajador, su registro federal de contribuyentes, clave del puesto ocupado, salario, turno y horario de trabajo, área adscrita/departamento/división y clave presupuestal.

2.2.1.3.2 Por computadora

Hoy en día, la proliferación de *softwares* administrativos ha generado grandes beneficios a las organizaciones. Por ejemplo, automatizar el registro de plantillas de personal.

2.2.2. Planeación de la plantilla – planeación de plazas

Desde el punto de vista de la compañía la planeación de plantillas tiene como fin asegurar las necesidades de mano de obra en cualquier momento dentro de un futuro previsible. Desde el punto de vista del empleado, el fin de la planeación de plantillas es la posibilidad de una utilización y un desarrollo óptimo de su capacidad personal en el trabajo.⁶¹

2.2.2.1 Planeación de la plantilla y su personal

Como lo apuntan Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, la planeación de la plantilla:

Se constituye en un instrumento de gran utilidad para establecer *a priori* las necesidades futuras de personal en la organización de forma que, a la vista de las posibles desviaciones entre la oferta y la demanda previstas, puedan ser diseñadas correctamente las políticas de reclutamiento, selección o despido.

2.2.2.2 Presupuesto de la plantilla y su autorización

Anne Coxe afirma que el **presupuesto de la plantilla** (presupuesto de personal como ella lo denomina), es un importante instrumento para la planeación de mano de obra a corto plazo. El presupuesto de personal o de la plantilla consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren, que han sido asignados a diferentes unidades por la Dirección y para un período de tiempo determinado (generalmente un año).

Como lo aclara la misma Anne Cox la expresión presupuesto de personal o presupuesto de la plantilla se utiliza “como un presupuesto de puestos de trabajo y como opuesto a presupuesto financiero. Este último tipo de presupuesto se ha denominado presupuesto de sueldos y salarios, el cual cuando se complementa con los datos de costo indirecto forma el presupuesto de costos de personal.”

2.2.2.3 Diseño de puestos como parte de la planeación de personal

Por último, una herramienta de interés particular para los administradores de recursos humanos y específicamente para quienes están responsabilizados de la planeación de personal, lo constituye el **diseño del puesto** que representa un:

“Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de los puestos en lo individual.”

Cuando observamos los objetivos del **diseño del puesto**, encontramos su vínculo con la planeación de personal, los cuales enunciamos a continuación:

- a) Identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización.
- b) Eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades.

2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Uno de los aspectos fundamentales de la función de Administración de Recursos Humanos se relaciona con el proceso de integración de personal, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal, a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el recurso humano es, por naturaleza, complejo y versátil, el proceso de integración de personal demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente, al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

2.3.1 Reclutamiento: definición, objetivos e importancia

Por su parte, Miguel A. Sastre y Eva M. Aguilar destacan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Asimismo, relatan estos autores, que antes de decidir sobre qué fuentes y técnicas de reclutamiento son las más apropiadas, es importante tener en cuenta las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas del proceso del reclutamiento en sí mismo.

Algunos de sus **objetivos** se supeditan a los siguientes:

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

La importancia del reclutamiento de personal

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el

riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

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

Primera fase:

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

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

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

Segunda fase:

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

Tercera fase:

- Atraer y captar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento.

Cuarta fase:

- Recepción de solicitudes de empleo

2.3.1.1 Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

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

2.3.1.2 Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentra (n) el (o los) candidato (s) potencial (es).

2.3.2 El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo

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

Empleo

El empleo es el nivel de ocupación de la población económicamente activa (PEA) dentro del mercado de trabajo, independientemente de los sectores productivos en donde se encuentre esta población laborando.

Determinantes del nivel de empleo

Básicamente los factores que inciden en el nivel de empleo son, entre otros:

- Indicadores económicos y financieros (Inflación, paridad cambiaria, Balanza Comercial, Tasas de interés, niveles de venta de petróleo, entre otros).
- Indicados sociales (inseguridad pública, secuestros, descontentos social y laboral por sectores, relaciones con sindicatos, etc.).
- Estado de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos y del mercado de trabajo.
- Programas educativos (institucionales) y presupuestos al sector educativo (Políticas en educación).
- En general estabilidad económica, social y política de un país.

Subempleo y/o subutilización de la mano de obra

Actualmente es común observar diferentes modalidades de ocupación de los profesionistas y de egresados de niveles técnicos tal como el autoempleo y la incursión por la economía informal. El autoempleo es abordado por personas

que poseen los medios para establecer una micro, pequeña o mediana empresa quienes realizan sólo trabajos individuales pero a nivel profesional, con el fin de allegarse de los recursos económicos para sobrevivir.

El trabajo doméstico

De acuerdo con el artículo 331 de la Ley Federal de Trabajo un trabajador doméstico es aquella persona que presta servicios de aseo y asistencia y demás propios al hogar de una persona o familia. Si bien el artículo 343 de la misma ley señala que en el caso de que el patrón termine la relación laboral sin responsabilidad, debe indemnizar a su trabajador de acuerdo con el tipo de contrato (tiempo determinado o tiempo indeterminado), más el importe de tres meses de salario agregado a los salarios vencidos hasta la fecha de despido.

2.3.3 Igualdad de oportunidades en el empleo

El artículo 3º de la Ley Federal de Trabajo señala que el trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio y demanda respeto para las libertades y la dignidad de quien lo presta debiéndose efectuar bajo condiciones que aseguren la vida, la salud y el nivel económico decoros del trabajador y su familia.

Por lo tanto ningún argumento es válido en la discriminación de quienes buscan colocarse en el mercado de trabajo, sea la distinción por edad (porque la tendencia actual es la obsolescencia de los individuos en términos de contratación a los 35 años), incapacidad física, sexo, estado de embarazo, religión, color de la piel, grupo étnico, preferencia sexual, estado civil o condiciones de salud.

2.3.4 Selección de personal: definición, objetivos e importancia

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

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

Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- Proveer el factor humano adecuado y en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

2.3.5. El proceso de selección de personal

2.3.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la evaluación psicométrica; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso. Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad (es la constancia con que una prueba mide lo que debe medir, es decir, el punto es determinar si es consistente en lo que debe medir, la consistencia de los resultados a través del tiempo es lo que interesa) y también de validez (es la exactitud que tiene una prueba para medir lo que pretende medir. Importa la extensión de la prueba y su relación con el criterio que desea medir), de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y válido.

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

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

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

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

2.3.5.3. Entrevista de personal

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

2.3.5.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)

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

2.3.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes

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

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

La inteligencia es la capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la

capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto. Las pruebas que miden el rendimiento intelectual son algunas de las más utilizadas en la selección de personal y en todas las jerarquías dentro de una organización.

2.3.5.6. Test de Personalidad

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

2.3.5.7. El uso de la grafología

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

2.3.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad

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

2.3.5.9. Examen médico

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

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

2.3.5.10. Investigación de antecedentes laborales

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

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

2.3.5.11. Estudio socioeconómico

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

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

2.3.6. Aplicación de la técnica *Assessment Center*

Los *Assessment Center* o Centros de Evaluación Gerencial son una alternativa interesante. Por medio de esta técnica, llamada también simulación, se observa directamente y se evalúa a los individuos que aspiran a un puesto dentro de una organización. Se destina un espacio dentro de una empresa para simular una situación lo más real posible y así observar directamente el desempeño y desenvolvimiento de los candidatos. La

observación puede ser directa o bien a través de una cámara oculta. Es una técnica que se utiliza en la selección de individuos con potencial para la gerencia, supervisores de alto nivel, gerencia media, sujetos con habilidades especiales, individuos con potencial para aprender actividades especializadas y vendedores.

2.3.7. La decisión final de selección

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

2.3.8. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección

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

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

2.3.9. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección

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

2.3.10. La selección de personal por objetivos

Una de las vertientes actuales, dada la tendencia por medir el trabajo y el desempeño por objetivos, lo conforman aquellas modalidades en que los individuos son contratados por proyecto, el resultado obtenido permite tomar la decisión sobre si será nuevamente contratado para ejecutar otro proyecto.

2.4. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se han examinado, con base en los requerimientos para el puesto, los candidatos, se ha presentado una terna de ellos y se ha asumido la decisión final, la contratación y la inducción deben realizarse de manera simultánea. El objetivo apunta ahora hacia la rápida incorporación de los individuos al ambiente organizacional y el trabajo propiamente.

La contratación establece y formaliza legal y administrativamente la incorporación de los elementos humanos. La inducción permite que el empleado y los trabajadores se involucren en el ambiente, conozcan las instalaciones y de manera más precisa, conozcan los detalles respecto a las políticas, beneficios y desarrollo que se le ofrece.

2.4.1. Contratación individual

2.4.1.1. Definición de contrato individual

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) menciona que contrato individual de trabajo es, cualquiera que sea su firma o denominación, aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

2.4.1.2. Necesidades legales y administrativas

La necesidad legal se origina en la LFT e integra los conceptos tales como definición de contrato individual, trabajador, trabajo, trabajador de confianza, patrón, relación de trabajo, contrato individual de trabajo, existencia de un contrato de trabajo y condiciones de trabajo, entre otros conceptos que la ley marca puntualmente.

La necesidad administrativa para la empresa surge a partir de que el contrato individual de trabajo sirve como documento fuente a través del cual se esclarecen responsabilidades, derechos y obligaciones para ambas partes, y la forma en que el trabajo se debe prestar y desarrollar.

2.4.1.3. Alta en el IM SS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISTE y en el Registro Federal de Contribuyentes en su caso

Registro federal de contribuyentes

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

Público (SHCP). El mismo artículo señala que la SHCP asignará una clave a cada persona inscrita, quién deberá indicarla en cada documento que presente ante las autoridades fiscales y jurisdiccionales en los que la SHCP tome parte. Dicha clave se dará a conocer a través de la Cédula de Identificación Fiscal.

IMSS

La Ley del Seguro Social determina en su artículo 2 que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el estado.

El trámite de alta deberá entenderse como aquel trámite administrativo en beneficio del empleado o trabajador que lleva a cabo el patrón, para que aquel pueda gozar de las virtudes que el artículo 2 señala, basado en una relación de trabajo y un acto que se presume: la prestación de un servicio personal subordinado.

INFONAVIT

La Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFO) estipula en su Artículo 3º que uno de los objetivos del instituto será el de establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para, entre otros objetivos más, la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas.

El trámite de alta deberá entenderse como aquel trámite administrativo en beneficio del empleado o trabajador que lleva a cabo el patrón, para que aquel pueda gozar de las virtudes que el artículo 3º señala como uno de los objetivos para los cuales fue creado el INFONAVIT, basado en una relación de trabajo y un acto que se presume: la prestación de un servicio personal subordinado.

El artículo 29 Fracción I de la Ley del INFONAVIT señala que es obligación del patrón inscribir a sus trabajadores en el instituto y dar aviso, entre otros asuntos, al mismo instituto sobre las modificaciones de salario, altas, bajas, ausencias e incapacidades y demás datos de los trabajadores (Art. 31 LINFO). Las infracciones a estas disposiciones en perjuicio de los trabajadores, cometidas por el patrón se castigarán con multas por el equivalente de tres a trescientas cincuenta veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal en el tiempo que se cometió la violación (Art. 55 LINFO).

FOVISSSTE

La afiliación es el proceso de inscripción o registro en el Instituto de las dependencias y entidades, los trabajadores incorporados al régimen de la Ley y las personas que opten por la continuación voluntaria. Por lo tanto el trámite de alta ante el ISSSTE es lo que se conoce como Afiliación y que se hace constatar en el artículo 7º del Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza del ISSSTE. Este trámite permite que el trabajador al servicio del Estado goce de los derechos y servicios sociales que la misma Ley señala y que ya han sido mencionados.

El artículo 3º del Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza del ISSSTE estipula que para que se lleve a cabo cualquier trámite de afiliación, así como de vigencia de derechos y cobranza, de las dependencias y entidades y de los derechohabientes, se deberán utilizar los formatos impresos y llevar a cabo los procedimientos correspondientes acompañados de la documentación probatoria.

La ley señala que el trabajador tendrá el derecho de elegir la vivienda nueva o usada, a la que se aplique el importe del crédito que reciba con cargo al fondo de la vivienda, misma que podrá o no ser parte de conjuntos habitacionales financiados con recursos de dicho Fondo (Art. 107 Ley ISSSTE).

2.4.2. Inducción

2.4.2.1. Objetivos e importancia

El objetivo principal de la inducción es lograr la integración de los nuevos empleados o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.

Los objetivos que un programa de inducción pretende alcanzar son, entre otros más:

- Lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la empresa.

- Establecer las condiciones necesarias para incorporarse al empleado a un clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices.
- Adaptar eficazmente al nuevo empleado o trabajador.
- Prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto a funciones, jerarquías, conflictos, etc.

2.4.2.2. Manual de bienvenida

Los manuales ofrecen la posibilidad de contener mayor información y ésta dependerá de la dimensión de la empresa. Se pueden incluir fotografías, impresos, cuadros, estadísticas de información sobre el prestigio y crecimiento de la empresa, elementos que conforman la personalidad corporativa, etc.

El manual de bienvenida deberá contener, entre otros aspectos más:

TÉCNICAS MEDIOS

Conferencias, Pláticas, Discusiones en grupo, Presentaciones interpersonales, Juntas, Recorridos, Videos corporativos, Folletos, Manuales, Impresos, Diapositivas, Fotografías, Lista de verificación, Palabras de bienvenida, Historia y antecedentes de la empresa, Plan de incentivos de ahorro, Evaluación del desempeño y sistemas de incentivos, Prevención de accidentes.

2.4.2.3. Reglamento interno de trabajo

De acuerdo con la LFT (Art. 422), el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. De ahí la importancia de otorgar o hacer del conocimiento al nuevo ingresado de dichas disposiciones durante la fase de inducción.

En el mismo artículo, segundo párrafo, se establece que “no son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para ejecución de los trabajos”. De tal forma que los instructivos, normas técnicas y manuales de labores en los que se describen las diferentes fases del trabajo para elaborar un producto, no se consideran como parte integrante del reglamento, compete al patrón su expedición.

III. CASO PRÁCTICO

3.1 TIENDA DE RAGALOS

Tienda de regalo y accesorios “Mony”

3.1.1 MISION

Generar el mejor servicio y atención a los clientes así como satisfacer las necesidades que demandan los mismos para seguir innovando en los productos del mercado.

3.1.2 VISION

Satisfacer las demandas de nuestros clientes, actualizar e innovar nuestros productos para que esta sea una empresa moderna.

3.1.3 PLANEACION ESTRATEGICA

En general la planeación estratégica de la tienda de regalos y accesorios “Mony” se compone más que nada en la satisfacción del cliente y dar un buen servicio.

3.1.4 RECLUTAMINETO

Se basa en encontrar personas que tengan el perfil adecuado para el puesto vacante.

Para que salga bien el reclutamiento en la tienda de regalos se necesita llevar a cabo una serie de pasos los cuales son:

- ❖ Determinar la vacante
- ❖ Requisición de personal
- ❖ Solicitud de empleo

3.1.5 FUENTES Y MEDIOS QUE UTILIZA LA TIENDA DE REGALOS PARA EL RECLUTAMIENTO

FUENTES INTERNAS

- Familiares y recomendados
- Cartera de personal

FUENTES EXTERNAS

- Público en general

MEDIOS EXTERNOS

- Periódico
- Carteles
- Volantes
- Cartulinas visibles

El aspecto importante a considerar en la tienda de regalos para su reclutamiento es:

- ❖ El reclutamiento se hace con dos semanas de anterioridad
- ❖ Cuando de recluta a la persona se pone en práctica lo aprendido en las dos semanas anteriores

3.1.6 SELECCIÓN

Es el proceso para descubrir, una serie de técnicas para encontrar al candidato indicado para acomodarlo en el puesto adecuado.

Para llevar una buena relación en la tienda de regalos hay que seguir una serie de pasos que son:

- ✓ Entrevista previa
- ✓ Verificación de información
- ✓ Entrevista final y decisión

La selección de personal para la tienda se basa solamente en el personal de:

- ✓ Personal de plantilla
- ✓ Personal eventual

En cuanto al personal de plantilla básica la selección es un poco mas difícil por que el puesto a ocupar requiere de mayor responsabilidad el solicitante debe reunir las siguientes características que son:

- ✓ Preparatoria
- ✓ Experiencia

En lo que aquí corresponde para el personal eventual como su trabajo a realizar no es tan complicado, no corresponde de gran conocimiento y muy

poca experiencia por lo cual su contrato es más flexible y el único requisito que le pide es:

- ✓ Secundaria terminada

3.1.7 CONTRATACION

El tipo de contrato que se lleva acabo en la tienda de regalos es:

- ✓ Contrato por tiempo fijo
- ✓ Contrato eventual (por un tiempo de 2 o 3 meses)

El contrato fijo es aplicado a la persona de la plantilla básica, el cual su trabajo dentro de la empresa será indeterminado.

El contrato eventual es para los que trabajan por un tiempo, por lo regular 2 o 3 meses.

IV. CONCLUSIONES

Para que las organizaciones alcancen la plena satisfacción de sus objetivos hoy en día hay que tener la mirada puesta en el personal quien es el capital intelectual base de toda organización, y por consiguiente es el área de administración de recursos humanos a quien le toca esta ardua labor, ya que es quien proporciona el personal adecuado y necesario para cumplir eficientemente con las funciones de la empresa.

Todas las organizaciones tienden a realizar sus funciones de diferentes formas al igual que llevar a cabo sus procesos de administración de personal. Pero está científicamente comprobado que un buen proceso de administración de personal consta de una serie de pasos necesarios desde el reclutamiento hasta la contratación que trae como consecuencia la excelente incorporación de nuevo personal a la empresa y de la plena satisfacción de los objetivos de la misma.

El presente estudio tiene la finalidad de aportar información relevante al recurso humano y de la importancia que este tiene dentro de la empresa.

La tienda de regalos MONY es una tienda que tiene bien establecida su misión y visión y bien definidas las funciones que tiene que realizar, las cuales consisten en brindar productos de calidad y un buen servicio de venta. Y por consiguiente cuenta con un plan bien definido para la contratación de su personal, el cual va desde el reclutamiento, la selección y contratación que hace que el personal que contrata tanto de plantilla básica como el eventual sean tan capaces de realizar sus funciones y cumplir con las demandas que el cliente exija.

Tomando en cuenta que vivimos en un mundo tan cambiante y con un proceso de globalización tan acelerado, esto hace aun más necesario contar con personal más eficiente y comprometido con sus funciones, al igual que las organizaciones están obligadas a brindarles una justa remuneración y las prestaciones necesarias que la ley federal del trabajo estipula.

En concreto el recurso humano es la base para que toda organización funcione y el tener bien establecido un proceso de administración de personal el cual va desde el reclutamiento hasta la contratación esto hace entonces que el personal que se contrate sea el más adecuado y esto trae como consecuencia que la empresa funcione correctamente y que logre sus objetivos.

V. BIBLIOGRAFÍA

1. Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Colombia, McGraw-Hill, 2002.
2. John M. Ivancevich, Administración de recursos humanos, México, 9ª ed., McGraw-Hill, 2005.
3. Eva María Aguilar Pastor, Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico.
4. Gary Dessler, Administración de Personal.
5. Wayne R. Mondy, Administración de Recursos Humanos.
6. Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.
7. Luis Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño.
8. Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de mando integral, (1997), tomado de Brian E. Becker, Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa.
9. Luis R. Gómez Mejía, Dirección y gestión de recursos humanos.
10. Gary Dessler y Ricardo A. Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano.
11. Tomado de Anne Cox, Planificación de plantillas de personal en la empresa.
12. Tolo Rinsky, Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal.