



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS
DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**APLICACIÓN DE SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y
ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL IDONEO**

CASO PRÁCTICO

QUE PARA OBTENER EL GARDIO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

NAHUM CALDERON GUZMAN

DIRECTOR DE CASO PRÁCTICO

DR. CUAHUTEMOC GERRERO DAVALOS

MORELIA, MICHOACAN, AGOSTO 2017



**APLICACIÓN DE SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y
ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL IDONEO**

Para: MAURMA INGENIERIA YCONSTRUCCION S.A DE C.V.

ÌNDICE

INTRODUCCIÒN	pag.01
--------------	--------

CAPÌTULO PRIMERO

APLICACIÓN DE SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, DEL PERSONAL IDONEO

1.1 Funciones de la Administración de Personal.	pag.03
1.1.1 Importancia.	pag.03
1.1.2 Concepto.	pag.03
1.2 Reclutamiento.	pág. 04
1.2.1 Concepto.	pág. 04
1.2.2 Origen.	pág. 05
1.3 Fuentes de Reclutamiento.	pag.06
1.3.1 Reclutamiento (Interno).	pag.06
1.3.1.1 Ventajas de Reclutamiento Interno.	pag.06
1.3.1.2 Fuentes de Reclutamiento Interno.	pag.07
1.3.1.3 Datos en los que se basa el Reclutamiento Interno.	pag.07
1.3.1.4 Desventajas de Reclutamiento Interno.	pag.08
1.3.1.5 Medios de Reclutamiento Interno	pag.08
1.3.2 Reclutamiento (Externo).	pag.09
1.3.2.1 Ventajas de Reclutamiento Externo.	pag.09
1.3.2.2 Fuentes de Reclutamiento Externo.	pag.09
1.3.2.3 Desventajas de Reclutamiento Externo.	pag.10
1.3.2.4 Medios de Reclutamiento Externo.	pag.11
1.4 Selección de personal.	pag.12
1.4.1 Conceptos.	pag.12
1.4.2 Objetivo Primordial.	pag.12
1.5 Faces y ordenamiento lógico.	pag.13
1.5.1 Solicitudes de empleo.	pag.13
1.5.2 Entrevistas de selección	pag.15
1.5.3 Técnicas	pag.15

1.5.3.1 Capacitación de los Entrevistadores.	pag.15
1.5.3.2 La Técnica del Eco.	pag.16
1.5.3.3 Estructura del Proceso de Entrevista.	pag.17
1.5.3.4 Etapas de la Entrevista de Selección.	pag.17
1.5.3.5 Pruebas o Test.	pag.19
1.5.3.6 Exámenes de Conocimiento.	pag.20
1.5.3.7 Exámenes Psicométricos.	pag.21
1.5.3.8 Entrevista Aclaratoria.	pag.23
1.5.3.9 Investigación de Antecedentes Laborales.	pag.23
1.5.3.10 Examen Médico.	pag.24
1.5.4 Proceso de Selección.	pag.25
1.5.4.1 Evaluación y control de resultados.	pag.26

CAPÍTULO SEGUNDO

SISTEMAS DE CONTRATACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

1.6 Contratación.	pag.28
1.6.1 Contratación Individual y Colectiva.	pag.28
1.6.2 Proceso de Contratación.	pag.29
1.7 Adiestramiento.	pag.31
1.7.1 Capacitación y Desarrollo.	pag.31
1.7.2 Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.	pag.33
1.7.3 Evaluación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.	pag.38

CAPÍTULO TERCERO

IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DE LOS METODOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

1.8 Tipo de reclutamiento que se implementara.	pag.40
1.8.1 Reclutamiento externo.	pag.41
1.8.2 Fuente de reclutamiento.	pag.41
1.9 Selección del personal.	pag.42
1.9.1 Tipo de técnica a implementar.	pag.42

CAPÍTULO CUARTO

**IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DE CONTRATACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.**

1.10 Contrato.	pag.43
1.10.1 Tipo de contrato a implementar.	pag.47
1.11 Adiestramiento.	pag.47
1.11.1 Tipo de programa a implementar.	pag.48

CAPITULO QUINTO

**DATOS HISTÓRICOS, APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA:
MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.**

1.12 Datos históricos de la empresa a la cual se implementan los métodos evaluados.	pag.49
---	--------

CAPÍTULO SEXTO

JUSTIFICACIÓN DE APLICACIONES

1.13 Justificación de los métodos aplicables a la empresa.	pag.50
--	--------

CAPÍTULO SEPTIMO

CONCLUSIONES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1.14 Conclusiones.	pag.51
1.15 Fuentes de información.	pag.52
1.15.1 Bibliografía.	pag.52
1.15.2 Otras fuentes.	pag.52
1.15.3 Diccionarios.	pag.52

RESUMEN

En este trabajo de investigación encontraremos que la administración y la aplicación de las distintas ramas que la conforman, en una economía que se encuentra en cambios constantes es necesario aplicar los distintos temas que abarca a esta ciencia, con distintos puntos de vista refiriéndonos en particular a la selección, reclutamiento y capacitación, estrategias de varios métodos para la implementación de dichas estrategias y puntos a seguir, en cuanto a las de capacitación y adiestramiento se implementan muchas de las ya empleadas en distintos tipos de empresas micro, mediana y grande, en las cuales se existen métodos aplicables de los cuales daremos a conocer en este manual.

En cuanto a los métodos que se implementan en la empresa conocida como, MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., se realiza un análisis en cuanto al soporte e infraestructura de dicha empresa, realizando en cada una de las áreas que conforman a la empresa, aplicando por departamento una evaluación de puestos, obteniendo resultados para evaluar actividades o tareas de acuerdo a la profesión y variación de estudios que el personal que se encuentra en cada uno de los puestos cubiertos y puestos a cubrir en cada área.

La capacitación en el puesto a desarrollar es uno de los métodos más comunes, para el desarrollo de tareas establecidas en el puesto a evaluar, algunos métodos y técnicas importantes incluyen la rotación de puestos dependiendo de las actividades, dentro de estas técnicas podemos encontrar beneficios favorables para trabajadores de distintas áreas como la suplencia de responsabilidades, acatadas en el momento de la capacitación de personal para la asignación de tareas ya establecidas y tareas a establecer. En cuanto a los métodos a establecer en esta empresa nos damos cuenta que las estructuras organizacionales de la empresa existen diferentes formas de establecer tareas al personal, de tal manera que se establece ascendientemente, tareas a realizar las cuales han servido para regir a todos los sectores preestablecidos de la empresa conforme a las propias necesidades que son impuestas.

Es por ello que para el método de reclutamiento de personal existen técnicas idóneas para dicho proceso de lo cual la selección va ligada, utilizando estos elementos y distintas técnicas que lo conforman, se obtendrá como resultado el buen reclutamiento para esta empresa establecida, para el reacomodo de la estructura organizacional, o implementando una reingeniería en caso de MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., en el cual se implementara reunir información sobre el puesto a cubrir o tareas a desarrollar para atraer a el personal idóneo para el buen funcionamiento de la organización y el funcionamiento de las áreas a cubrir.

De acuerdo con distintos autores la selección de personal se determina por las capacidades y conocimientos de cada individuo, en cuanto a algunos sectores del ámbito laboral es muy difícil determinar si los candidatos a obtener el o los puestos a cubrir cuentan con los conocimientos para cubrir dicho puesto, es por ello que se determina la capacitación de actividades a realizar para determinar y dar a conocer la mayoría de las actividades que se realizarán dentro del puesto a cubrir, en lo cual la Ley Federal del Trabajo Art. 153 establece que a todo empleado contratado, “De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores” se establece que todos los trabajadores tienen el derecho a que el contratante le proporcione capacitación y adiestramiento en el trabajo o actividades a realizar conforme a los planes establecidos. Algunas de las soluciones que se ofrecen se

integran general mente en la forma requerida, aunque en algunos casos y debido a las limitaciones de espacio hay acciones que no se pueden implementar debido a las circunstancias de la empresa.

En el capítulo primero podremos observar la definición teoría del reclutamiento y a la selección definiéndolo con varios puntos de vista de autores más relevantes en el cual se obtendrá una definición la cual aplicaremos mediante los procesos establecidos.

Mostraremos en el capítulo segundo, de igual manera la definición de reclutamiento, en definición con distintos autores, pero en el caso del reclutamiento, nos dirigimos a la aplicación de alguno de los métodos ya definidos y establecidos para el mejoramiento de los procesos del reclutamiento.

En el capítulo tercero podremos encontrar los métodos ya establecidos y aplicables para el mejor funcionamiento de la empresa y en el cual se podrá usar para la aplicación del método antes elegido.

El capítulo cuarto podremos encontrar distintos métodos y técnicas de aplicación para la capacitación del nuevo y del personal ya existente para efectuar los métodos de las actividades y tareas a realizar en el área de trabajo correspondiente, donde también podremos observar los pasos a seguir para la mejora del ambiente laboral de la empresa en particular conocida como MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.

ABSTRACT

In this research work we will find that the administration and the application of the different branches that make it up, in an economy that is in constant conditions is necessary to apply the different topics that covers this science, with different points of view referring in particular to Selection, recruitment and training, strategies of several methods for the implementation of these strategies and points to follow, in terms of the training and training are implemented many of those already used in different types of micro, medium and large companies, in the Which applicable methods exist which we will disclose in this manual.

As for the methods to be implemented in the company known as, MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. Of CV, an analysis is made as to the support and infrastructure of said company, performing in each one of the areas that make up the company, applying by department an evaluation of positions, obtaining results to evaluate activities or tasks according to the profession And variation of studies than the staff that is in each of the posts covered and set to cover in each area.

Training in the position to be developed is one of the most common methods for the development of tasks established in the post to be evaluated, some important methods and techniques include the rotation of posts depending on the activities, within these techniques we can find favorable benefits For workers in different areas such as the substitution of responsibilities, adhered to at the time of the training of personnel for the assignment of tasks already established and tasks to be established. As far as the methods to be established, this company we realize that the organizational structures of the company exist different ways of establishing tasks to the personnel, in such a way that it is established upwards, tasks to realize which have served to govern to all the sectors Presets of the company according to the own needs that are imposed.

For this reason, in order to recruit personnel, there are suitable techniques for this process, from which the selection is linked, using these elements and different techniques that make it up, will result in the good recruitment for this company established, for the reset Of the organizational structure, or implementing a reengineering in case of MAURMA Ingeniería y Construcción SA Of C.V. , In which it will be implemented to gather information about the position to be covered or tasks to be developed to attract the appropriate personnel for the proper functioning of the organization and the operation of the areas to be covered.

According to different authors the selection of personnel is determined by the capacities and knowledge of each individual, in some sectors of the labor field it is very difficult to determine if the candidates to obtain the position (s) to be covered have the knowledge to cover said This is why the training of activities to determine and publicize the majority of the activities to be performed within the job to be covered is determined, in which the Federal Labor Law Art. 153 establishes that every employee Contractor, "Training and training of workers" states that all workers have the right to contractor provide training and training in work or activities to perform according to the established plans. Some of the solutions that are offered are generally integrated in the required form, although in some cases and due to space limitations there are actions that can not be implemented due to the circumstances of the company.

In the first chapter we can observe the definition of recruitment theory and the selection defining it with several points of vita of more relevant authors in which a definition will be obtained which we will apply through the established processes.

We will show in the second chapter, in the same way the definition of recruitment, in definition with different authors, but in the case of recruitment, we turn to the application of some of the methods already defined and established for the improvement of the recruitment processes.

In the third chapter we can find the methods already established and applicable for the best functioning of the company and in which it will be possible to go for the application of the method previously chosen.

The fourth chapter will be able to find different methods and application techniques for the training of the new and existing personar to carry out the methods of the activities and tasks to be carried out in the corresponding work area, where we will also be able to observe the steps to follow for the improvement Of the work environment of the company in particular known as MAURMA Ingeniería y Construcción SA Of C.V.

PALABRAS CALVE: CONTROL, PALNEACION, INTEGRACION, DESEMPEÑO, INTEGRACION.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación encontraremos que la administración y la aplicación de las distintas ramas que la conforman, en una economía que se encuentra en cambios constantes es necesario aplicar los distintos temas que abarca a esta ciencia, con distintos puntos de vista refiriéndonos en particular a la selección, reclutamiento y capacitación, estrategias de varios métodos para la implementación de dichas estrategias y puntos a seguir, en cuanto a las de capacitación y adiestramiento se implementan muchas de las ya empleadas en distintos tipos de empresas micro, mediana y grande, en las cuales se existen métodos aplicables de los cuales daremos a conocer en este manual.

En cuanto a los métodos que se implementan en la empresa conocida como, MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., se realiza un análisis en cuanto al soporte e infraestructura de dicha empresa, realizando en cada una de las áreas que conforman a la empresa, aplicando por departamento una evaluación de puestos, obteniendo resultados para evaluar actividades o tareas de acuerdo a la profesión y variación de estudios que el personal que se encuentra en cada uno de los puestos cubierto y puestos a cubrir en cada área.

La capacitación en el puesto a desarrollar es uno de los métodos más comunes, para el desarrollo de tareas establecidas en el puesto a evaluar, algunos métodos y técnicas importantes incluyen la rotación de puestos dependiendo de las actividades, dentro de estas técnicas podemos encontrar beneficios favorables para trabajadores de distintas áreas como la suplencia de responsabilidades, acatadas en el momento de la capacitación de personal para la asignación de tareas ya establecidas y tareas a establecer. En cuanto a los métodos a establecer en esta empresa nos damos cuenta que la estructura organizacional de la empresa existen diferentes formas de establecer tareas al personal, de tal manera que se establece ascendentemente, tareas a realizar las cuales han servido para regir a todos los sectores preestablecidos de la empresa conforme a las propias necesidades que son impuestas.

Es por ello que para el método de reclutamiento de personal existen técnicas idóneas para dicho proceso de lo cual la selección va ligada, utilizando estos elementos y distintas técnicas que lo conforman, se obtendrá como resultado el buen reclutamiento para esta empresa establecida, para el reacomodo de la estructura organizacional, o implementando una reingeniería en caso de MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., en el cual se implementara reunir información sobre el puesto a cubrir o tareas a desarrollar para atraer a

el personal idóneo para el buen funcionamiento de la organización y el funcionamiento de las áreas a cubrir.

De acuerdo con distintos autores la selección de personal se determina por la capacidades y conocimientos de cada individuo, en cuanto a algunos sectores del ámbito laboral es muy difícil determinar si los candidatos a obtener el o los puestos a cubrir cuentan con los conocimientos para cubrir dicho puesto, es por ello que se determina la capacitación de actividades a realizar para determinar y dar a conocer la mayoría de las actividades que se realizaran dentro del puesto a cubrir, en lo cual la Ley Federal del Trabajo Art. 153 establece que a todo empleado contratado, “De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores” se establece que todos los trabajadores tienen el derecho a que en contratante le proporcione capacitación y adiestramiento en el trabajo o actividades a realizar conforme a los planes establecidos. Algunas de las soluciones que se ofrecen se integran general mente en la forma requerida, aunque en algunos casos y debido a las limitaciones de espacio hay acciones que no se pueden implementar debido a las circunstancias de la empresa.

En el capítulo primero podremos observar la definición teoría del reclutamiento y a la selección definiéndolo con varios puntos de vista de autores más relevantes en el cual se obtendrá una definición la cual aplicaremos mediante los procesos establecidos.

Mostraremos en el capítulo segundo, de igual manera la definición de reclutamiento, en definición con distintos autores pero en el caso del reclutamiento, nos dirigimos a la aplicación de alguno de los métodos ya definidos y establecidos para el mejoramiento de los procesos del reclutamiento.

En el capítulo tercero podremos encontrar los métodos ya establecidos y aplicables para el mejor funcionamiento de la empresa y en el cual se podrá usar para la aplicación del método antes elegido.

El capítulo cuarto podremos encontrar distintos métodos y técnicas de aplicación para la capacitación del nuevo y del personal ya existente para efectuar los métodos de las actividades y tareas a realizar en el área de trabajo correspondiente, donde también podremos observar los pasos a seguir para la mejora del ambiente laboral de la empresa en particular conocida como MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.

CAPITULO PRIMERO

APLICACIÓN DE SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL IDONEO

En este primer capítulo encontraremos algunas definiciones del reclutamiento y la selección, la aplicación en el ámbito empresarial en el te caso en el sector privado como es el caso de la empresa constructora, MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., en donde se llevara a cabo la aplicación de los métodos descritos en el caso práctico presentado, para lo cual se determina establecer las definiciones de reclutamiento y selección para una mayor comprensión de los métodos a aplicar dentro y fuera de la empresa.

1.1 Funciones de la Administración de Personal

1.1.1 Importancia

Radica en el simple hecho de ser el fundamento de las funciones que realiza el personal, y que, por tal motivo debe estar en plena liberada de errores y estructurado de manera eficaz y permite:

- Contratar a la persona indicada para cada puesto
- Baja rotación de personal
- El máximo esfuerzo de cada empleado
- Evitar perdidas de tiempo
- Evitar conflictos legales
- Evitar cualquier tipo de practica laboral injusta

Permite a la gerencia de las empresas que adopten los métodos de funciones de administración de personal obteniendo mejores resultados.

1.1.2 Concepto

Es todo aquel que tiene personas a su cargo, al trabajo de supervisar, el de los directivos dirigiendo a los supervisores que conforman la empresa. Algunas de las funciones que se realizan en el área:

- Análisis de puestos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Orientación y capacitación

1.2 Reclutamiento

Existen distintas y amplias definiciones que existen de reclutamiento, dentro de los términos de reclutamiento y selección de personal dándoles el mismo significado, de lo cual cada uno tiene distinto significado y manera de aplicación.

1.2.1 Concepto

“El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.”

El reclutamiento es uno de los elementos que nos ayuda para atraer a el personal que se requiere para no puesto idóneos, dentro de una empresa para lo cual tendremos que observar los distintos orígenes de esta herramienta. El reclutamiento es aplicable en cual requiere ámbito como directa e indirecta.

Directa: cuando la empresa realiza en reclutamiento por su propia cuenta, los candidatos acuden por si mismos a realizar los trámites a la empresa solicitante.

Indirecta: cuando la empresa acude a algún servicio más conocido como (*outsourcing*) para que se encargue del personal a seleccionar.

1.2.2 Origen

El origen del reclutamiento se podría decir que y se utilizaba desde las épocas remotas en donde los líderes de grupos de habitantes de poblaciones se organizaban para la distribución de las personas para la elaboración de las actividades de supervivencia. En la actualidad se adopta como una herramienta en muchas empresas de tal manera que se utiliza para la mejora de las actividades que se realiza dentro de una empresa por parte de los empleados.

Chiavenato (1999) *“la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado”*. Escoger entre todos los candidatos reclutados a los más aptos para ocupar los cargos vacantes de la empresa.

Frederick Winslow Taylor, en este caso las confrontaciones mundiales exigieron el reclutamiento de personal en las filas de los ejércitos, aunque sus orígenes se dieron parte en los centros de selección creados durante la primera guerra mundial.

Se determina que existen distintos orígenes del reclutamiento como lo mencionan muchos renombrados autores. Las Escuelas Científicas y de la Relaciones Humanas, en donde se menciona distintos puntos y formas e las cuales van implicadas algunas de las técnicas de reclutamiento para la mejora en las áreas de la empresa, las aportaciones que hicieron estos científicos a para la mejora de distintas áreas de cualquier empresa que adopte las herramientas para su aplicación.

Administración de Personal – IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN

Bolilla N° 6

Escuelas, proceso administrativo áreas funcionales Editorial Pearson, Primera edición, 2007

1.3 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento general mente son de dos maneras en las cuales dé podrán aplicar de manera beneficiosa, decisión de la empresa:

- Fuentes Internas
- Fuentes Externas

1.3.1 Reclutamiento Interno.

Fuentes Internas, se muestran como oportunidades de desarrollo para los empleados dentro de la empresa, aspirantes que cuenten con los requisitos para el puesto a cubrir se pueden clasificar principal mente por:

- Empleados, sindicatos que prevalecen dentro de la empresa.
- Personas recomendadas de los mismos trabajadores.
- Familiares de los trabajadores

1.3.1.1 Ventajas de Reclutamiento Interno.

Las ventajas del reclutamiento interno, para los trabajadores es una de las mejores ventajas ya que dentro de la empresa al obtener un puesto con ciertas características en las cuales se encuentra familiarizado, proporcionando herramientas de las cuales ya tiene conocimientos, en cuanto la empresa realiza evaluaciones para determinar si los candidatos internos son capaces de cubrir los puestos vacantes dentro de la misma organización.

De tal manera que la empresa da a conocer con promociones, los puestos a cubrir, y realizando capacitación más específica para los empleados a cubrir las vacantes.

Una ventaja de reclutamiento interno es también por parte del empleado aportando innovación de su parte para facilitar las actividades de su área laboral aprovechando en el área de la empresa en donde se encuentre.

Es el más económico para empresa, evita gastos en publicidad de empresas de reclutamiento, así como diversos costos que generan los candidatos que se integran por primera vez. Se evitan las demoras del reclutamiento externo, espera de los candidatos a cubrir las vacantes.

Se presenta un índice de validez y seguridad, puesto que se tiene un conocimiento del candidato, evaluándolo durante cierto periodo, no es necesario el periodo experimental, integración, inducción en la organización.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento y capacitación, en la cual en ocasiones tiene resultados cuando el empleado pasa a ocupar puestos más elevados.

1.3.1.2 Fuentes de Reclutamiento Interno.

Mencionábamos que el reclutamiento interno se refiere a que la parte solicitante en este caso se trate de la empresa lanza vacantes para el personal que conforma la empresa, los cuales pueden ser reubicados, ascendidos, trasladados o transferidos con ascensos e implica:

- Asensos del personal
- Transferencias del personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalismo

Asensos de personal, refiriéndolo a la forma de escalonar dentro de la empresa en donde el empleado ocupa una vacante más remunerada y con un mando más de responsabilidad.

Transferencias del personal, para lo cual el ascenso viene de la mano con la transferencia, donde el empleado no solo se encuentra en un puesto de más responsabilidad sino donde es enviado o intercambiado por algún otro personal de su mismo grado o de grados inferiores, en algunas ocasiones la transferencia se puede presentar, no necesario para cubrir vacantes sino por solicitud de los mismos empleados u problemas dentro de la organización.

Programas de desarrollo de personal, en donde los empleados son intuitos por parte de la empresa, por parte de la empresa brinda oportunidades para el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados, brindando oportunidad de seguir con los estudios u otorgando capacitaciones para el conocimiento de los empleados.

Planes de profesionalismo, enfocados a los empleados para una mejor función en las actividades que se realizan en la empresa, también conocido como carrera organizacional, en donde los empleados de la empresa se proponen las metas necesarias para escalar dentro de la empresa para metas ya sea personales con beneficios para la empresa.

1.3.1.3 Datos en los que se basa el Reclutamiento Interno.

- Resultados obtenidos por los candidatos internos en las prueba implementadas que se aplicaron al ingresar a la empresa.
- Evaluación del desempeño de los candidatos interno, en las actividades que realizaba dentro de la organización.
- Los programas de entrenamiento, capacitación y perfeccionamiento en los que participaron los candidatos internos.

- Descripción del cargo que ocupa el candidato interno en el momento de la apertura de vacantes a cubrir para encontrar las diferencias de los puestos y saber los requisitos faltantes.
- Los movimientos del personal para obtener conocimientos de la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Las diferentes condiciones que existen entre ambos puestos del candidato interno y de reemplazo.

1.3.1.4 Desventajas de Reclutamiento Interno.

Se pueden generar conflictos de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la empresa, lo cual tiende a crear una actitud negativa entre los empleados que muestran condiciones para cubrir la vacante.

Al efectuar continuamente el reclutamiento interno, puede llevar a los empleados a limitar las políticas y directrices de la organización, el ambiente laborales torna problemático en las situaciones organizacionales, se pierde creatividad por parte de los candidatos y la actitud de innovación.

Los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, y la motivación suficiente para lograrlo.

Podremos desarrollar distintos ámbitos para la mejora y evitar los puntos antes mencionados de tal forma que no siempre es favorable aplicar este tipo de reclutamiento continuamente, al analizar a los empleados con anterioridad de tener dan justificaciones para aplicar este método y obteniendo resultados favorables.

1.3.1.5 Medios de Reclutamiento Interno

- Carteles
- Verbales
- Boletines
- Pizarra

Carteles, colocación de pequeños carteles en sitios o puntos estratégicos de la empresa en donde el personal frecuente como cafeterías, lockers o chequeo de entradas y salidas de las instalaciones, manifestando el dar a conocer que existen vacantes disponibles, proyectando la información necesaria respecto a las vacantes y los requisitos que se solicitan para cubrirlas.

Verbales, medio de dar a conocer las posibles vacantes a existir, tiende a hacer arcaico y simple es más fácil y rápido hacer llegar el mensaje requerido, aunque menos exacto.

Boletines, comunicados o circular con información respecto a la vacante, a los niveles que se creen adecuados de la organización, si la empresa maneja tipos de publicidad interna manejarlo como anuncio dentro de dicha publicación.

Pizarra, este método es similar a el cartel, con variación que solo se coloca en un lugar específico de la empresa, además de que en este caso el aviso debe contener información más detallada.

1.3.2 Reclutamiento externo.

Fuentes Externas, son los lugares de origen fuera de la empresa, forma de operación de este sistema de reclutamiento. Cuando en la empresa existe una vacante la empresa intenta llenarla con personal de fuera, con candidatos externos atraídos por diversos medios publicitarios de reclutamiento, se incide en este reclutamiento a candidatos reales y potenciales, disponibles o con nuevas aplicaciones al realizar similares tareas, en este reclutamiento se divide en dos enfoques:

Enfoque directo, cuando la empresa u organización contacta de manera directa al mercado laboral.

Enfoque indirecto, se presenta cuando la empresa contacta intermediarios, organizaciones privadas para que sean estos quienes se encargan de realizar el reclutamiento de los candidatos.

1.3.2.1 Ventajas de Reclutamiento Externo.

Se renueva y enriquecen los recursos humanos de la empresa, cuando la política principal es recibir personal que tenga conocimiento igual o mayor que la existente en la empresa, a su vez se aprovecha las investigaciones y capacitaciones de desarrollo del personal efectuado por otra empresa o por los candidatos.

Nueva experiencia a la organización, la integración de nuevo personal a la empresa siempre trae consigo una importancia de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa.

1.3.2.2 Fuentes de Reclutamiento Externo

Algunas de las técnicas de reclutamiento externo se pueden presentar de distintas formas y en distintos acuerdos con organizaciones o instituciones como algunas de las que se mencionaran:

- Agencias de reclutamiento, en donde tiene como fin atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, pueden proporcionar personal de un nivel idóneo, se especializan en puestos con ciertos perfiles laborales, este método es uno de los más conocidos (*outsourcing*).
- Consulta de información de candidatos, se presenta un currículum por parte de los candidatos o una solicitud de empleo debidamente archivada, lo fundamental de esta técnica es que la empresa tenga las puertas abiertas para recibir candidatos para cual se requiere eventualidad futura.
- Instituciones de educación superior, aun que al momento de implementar esta técnica los candidatos no se encuentren capacitados para cubrir el puesto a solicitar, las distintas empresa lo utilizan como publicidad institucional.
- Sindicatos y Asociaciones, la ventaja de involucrar a este tipo de técnicas es que tiene relaciones con organizaciones especializadas en el reclutamiento sin elevar costos.
- Público en general, siempre será una de las más idóneas pero una de la más tediosa por su larga capacidad de abarcamiento ya que presentan candidatos de muchas ramas de labor, a su vez atrasando las labores del reclutamiento.

1.3.2.3 Desventajas de Reclutamiento Externo

Es más costoso exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios publicitarios, gastos relativos a salarios y obligaciones de la empresa.

Tiende a tomar más tiempo de lo contrario al reclutamiento interno, invirtiendo bastante tiempo para la selección de los candidatos, en la atracción de personal, en la aceptación y selección inicial, en envío de exámenes médicos y documentación requerida para datos principales de los candidatos

Es menos seguros que el reclutamiento interno, teniendo en cuenta que los candidatos externos son desconocidos, en cuanto la empresa no está segura ni en condiciones de verificar con anticipación sus orígenes y trayectorias profesionales.

Por lo general afecta a la empresa de manera salarial, al actuar sobre el régimen salarial, en cuanto a gastos incensarios.

1.3.2.4 Medios de reclutamiento externo

Principales medios de reclutamiento externos:

- Medios de comunicación masivos
- Carteles y mantas
- Internet
- Teléfono

Medios de comunicación masivos, implementando la publicidad es un medio efectivo de reclutamiento para candidatos, tomando en cuenta que se encuentran los medios que se utilizaran y la elaboración de los anuncios.

- Periódicos, es la mejor fundente para obtener resultados para obtener por parte de los empleados de la empresa ya que no se considera tan caro. Se clasifican como:
 - Anuncios Económicos: comúnmente aparecen en la sección de trabajos y se presentan con palabra mayúscula o minúscula
 - Anuncios Desplegados: al igual que el económico suelen aparecer en la sección de trabajos pero lo caracteriza por ser marcado por un cuadro que lo hace resaltar del resto.
- Revistas Especializadas, llegando a las categorías de ocupación especializadas, presentando una alta calidad en las impresiones.
- Radio y televisión, garantizando que llegara a un mayor número de candidatos. Permitiendo mayor creatividad, teniendo el costo más alto de todas estas maneras de dar a conocer las vacantes existentes.
- Teléfono, este medio se utiliza de manera directa con la empresa a la áreas de Recursos Humanos, con el objetivo de aclaraciones del puesto a cubrir.

1.4 Selección de personal.

1.4.1 Conceptos

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

Para complementar que la selección de personal forma parte de previsión de personal y viene dirigido después de implementar al reclutamiento. La selección es una actividad de comparación de individuos candidatos a cubrir tareas o actividades en alguna área de una empresa, refiriéndonos a la selección como un medio para elección, de opción, de decisión, de filtros de entrada, de clasificación.

Las selección tienen como fin principal escoger los candidatos reclutados a que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y a desempeñarla de manera favorable para la empresa.

La selección técnica de personal implica un proceso complejo de reclutamiento y está enfocada a identificar ciertas características que el departamento de recursos humanos posee que son facultades que acredita.

Al referirse a el candidato que no cuenta con los valores requeridos para el eficiente desempeño del puesto, en cuanto al equilibrio que debe haber entre carga de trabajo y cualidades personales de comparación en que por un lado se encuentran los requisitos y exigencias del puesto las actividades y responsabilidades, por otro lado se encuentran las cualidades personales del candidato. La preocupación de inmediata de la selección de personal que se descubrirá mediante la aplicación de técnicas de selección.

1.4.2 Objetivo Primordial.

Es escoger y calificar los candidatos más adecuados e idóneos para la organización, de tal manera que busca primordialmente solucionar dos tipos de problemas

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

Adecuación del personal al cargo, acudir a la selección para el acomodo de el personal que se encargara de realizar las actividades del puesto correspondiente

Evaluación de la selección para la Eficiencia del personal en el cargo para la inducción del personal al cargo.

Si todos y cada uno de los candidatos fueran similares y reunieran las mismas capacidades para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero existe una enorme gama de diferencias individuales físicas y psicológicas que llevan a que las personas se componen y perciban las situaciones de manera diferente y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

En estos términos, la selección confirma un proceso de comparación y decisión.

La selección como un proceso en el cual se compara, los diferentes candidatos en donde aparecen diferentes requisitos, cargo de puesto, perfil del puesto y características pero de los candidatos que se presentan. Las especificaciones del cargo a ocupar y exceden al perfil del candidato, esta comparación no se encuentra centrada en un punto de igualdad.

La selección que implica la toma de decisiones, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo en este caso la empresa solicitante. La selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de selección, cuando existen distintos candidatos para cubrir la vacante única, lo cual será solo uno el que la cubra.
- Modelo de colocación, cuando se encuentra solo un candidato para una vacante que simplemente será cubierta por él.
- Modelo de calcificación, cuando se encuentran varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para varios candidatos.

En cuanto a los modelos, el de clasificación es superior a los otros modelos en los que se refiere al aprovechamiento de candidatos.

1.5 Faces y ordenamiento lógico

1.5.1 Solicitudes de Empleo.

Una de las primeras fuentes de información de los candidatos más comunes, ya que da conocimiento de sus datos personales para una previa evaluación del candidato por su fácil manejo, la solicitud de empleo contienen preguntas personales, su interés por trabajar en la empresa, y contestando a las cuestiones a que lo motivaron a solicitar la oportunidad de formar parte de la empresa, se puede presentar de manera escrita o en formato realizado.

Ya que es un medio para obtener rápidamente antecedentes verificables del candidato solicitante, por lo general muestra información sobre elementos como educación, historial de trabajo, pasatiempos, etc., es posible sacar conclusiones sobre los progresos y crecimientos previo del aspirante, es posible utilizar los datos de la solicitud para predecir cuales candidatos tendrán puestos con éxito y cuáles no.

Esta forma debe de dar información más concreta propia como:

- Nombre
- Edad
- Escolaridad
- Experiencia en trabajos
- Referencias de anteriores trabajos
- Referencias de personas que conoce

SOLICITUD DE EMPLEO

1. Datos Personales

Nombre: _____

Dirección: _____

Estado Civil: _____ Casado (a): _____ Soltero (a): _____

Número de personas que dependen del solicitante: _____

2. Escolaridad

Escuela secundaria: _____

Título o certificado: _____ de fecha a: _____

Escuela superior o especialidad: _____

Título o certificado: _____ de fecha a: _____

Tipo de estudios: _____

3. Experiencia laboral.

Ultimo empleo o actual: _____ de fecha a: _____

Nombre del lugar: _____

Actividades que realizaba: _____

Causas de dejar el empleo: _____

4. Referencias

Mencione tres referencias:

Nombre: _____ . Tiempo de conocerlo _____

Nombre: _____ . Tiempo de conocerlo _____

Nombre: _____ . Tiempo de conocerlo _____

1.5.2 Entrevistas de Selección

Es el encuentro entre ambas partes el entrevistado y el entrevistador en donde se tiene contacto por primera vez.

La importancia de este elemento es que el entrevistado tenga la oportunidad de defender los datos presentados con anterioridad en su solicitud, en cuanto el entrevistador tener la veracidad de constatar las fuentes que presenta el candidato, con el fin de obtener información para cubrir el puesto.

Técnicas de selección desarrollo bajo la técnica de entrevista se descubrió rápidamente que en la situación de la entrevista era útil, puesto que los trabajadores deseaban hablar con libertad, bajo el sello del sector profesional, fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar por lo tanto se elaboraron las siguientes guías para realizar las entrevistas:

Preste toda su atención a la persona entrevistada.

Escuché no hable.

No discuta

Preste atención

La entrevista es un sistema de comunicación entre 2 o más personas que interactúan. El entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas al candidato se le aplican determinados estímulos para verificar sus reacciones y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

1.5.3 Técnicas.

Técnicas de selección desarrollo bajo la técnica de entrevista se descubrió rápidamente que en la situación de la entrevista era útil, puesto que los trabajadores deseaban hablar con libertad, bajo el sello del sector profesional, fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar por lo tanto se elaboraron las siguientes guías para realizar las entrevistas:

1.5.3.1 Capacitación de los Entrevistadores.

El entrevistador toma un papel muy importante en la empresa ya que es el primero que tiene contacto con los candidatos cubrir la vacante disponible. El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación.

Deberá de contar con algunos aspectos:

La forma de recibir a los candidatos.

Evitar la formulación de preguntas capciosas.

Preste toda su atención a la persona entrevistada.

Escuché no hable.

No discuta.

Preste atención.

Evitar emitir opiniones personales.

Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.

Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

El tono de voz deberá ser tolerante y moderado.

1.5.3.2 La Técnica del Eco.

Consiste en repetir las calves en palabras o frases que el entrevistado menciona como, desorientación dentro de la entrevista incurriendo en otros temas apartando la vacante por un lado. Mencionando como se compone esta técnica de los siguientes pasos:

- La técnica del silencio
- La técnica de confrontación
- La técnica del agrado
- La técnica de precisión del tiempo

La técnica del silencio, consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado a terminado de dialogar con el entrevistador, es importante que en entrevistador guarde silencio, para la lectura de las actividades que realiza el entrevistado cualquier movimiento es útil para que el entrevistado exprese alguna palabra.

La confrontación. Se aplica especial mente a que los candidatos que tratan de sorprender al entrevistador exagerando sobre sus capacidades o conocimientos, consiste simplemente solicitar a los candidatos a obtener pruebas de las características mencionadas durante la entrevista.

La técnica de agrado, consiste en que el entrevistador realiza mímicas expresiones de la aprobación o apoyo a lo que dice, permite conocer la ración bajo estas circunstancias al entrevistado.

La técnica de precisión de tiempo, se utiliza para conocer la capacidad de organización de ideas que tenga el candidato.

1.5.3.3 Estructura del Proceso de Entrevista.

Se puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista es decir. Se puede estructurar y estandarizar la entrevista o por otro lado en su libre voluntad.

Entrevista estandarizada por completo. Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, en que se invita al candidato a responder preguntas elaboradas con anticipación. Su ventaja radica en que el entrevistador no tiene que preocuparse mucho por los, ni en su consecuencia, ya que todos están preparados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones del entrevistador.

Nota: En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.

Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas. Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre. El entrevistador recibe una lista de asuntos por preguntar y recoge las respuestas o información del candidato.

Entrevista dirigida. No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

Entrevista no dirigida. No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, informales. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador. Se les critica su escasa coherencia debido a que no tienen un itinerario preestablecido para cada entrevista.

Nota: El entrevistador se mueve por la línea de menor resistencia o de la extensión de los temas, sin preocuparse por la secuencia, sino por el nivel de profundidad que la entrevista permita.

1.5.3.4 Etapas de la Entrevista de Selección:

- Preparación.
- Ambiente.
- Desarrollo de la entrevista.
- Terminación de la entrevista.
- Evaluación del candidato.

Preparación. La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la en breves tiempos, algos pasos para la preparación:

- Los objetivos específicos de la entrevista.
- Lectura preliminar del currículum vitae del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Preparación es vital para que el entrevistador pueda, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

Ambiente. Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista.

- Físico. Sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.
- Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

Desarrollo de la entrevista. La entrevista es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambas partes desean. El proceso de la entrevista debe tener en cuenta 2 aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

Contenido de la entrevista. Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. toda esta información reposa en la solicitud de empleo o currículum vitae presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

Comportamiento del candidato. Constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

4. Terminación de la entrevista. La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces. La entrevista es una conversación corta y controlada.

5. Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria

En general, la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión y cierta validez al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento de medida confiable.

1.5.3.5 Pruebas o Test

Para evaluar al personal solicitante de las vacantes a cubrir se pueden aplicar este tipo de técnicas.

- Test se utilizan para dar información sobre las habilidades, aptitudes, personalidad entre otros aspectos a evaluar, solo proporcionara parte de la información total de los candidatos.
- Prueba, se utiliza para recaudar la información de los candidatos realmente objetivos que sirven para comprar la información de los candidatos.

Las pruebas se desarrollan fundamental mente de dos maneras una a papel y a lápiz que es la escrita y otra mediante demostraciones el campo de los hechos.

Las pruebas por su contenido se dividen en dos partes conocidos como grupos:

- Grupo que corresponde a las pruebas de conocimiento y capacidad.
- Grupo que corresponde a las pruebas de aptitud y personalidad.

Las pruebas de aptitudes miden las cualidades del solicitante como, inteligencia, percepción, intuición y por otra parte, las de temperamento, personalidad tratan de encontrar los patrones, conducta individual.

Dentro de las pruebas de temperamento. El test psicométrico, que es una medida objetiva para calcular el comportamiento del individuo y se basa en las diferencias individuales que puedan ser físicas y cuanta con las características:

Percibilidad, capacidad de una prueba para ofrecer resultados proyectados capaces de servir de diagnósticos para el desempeño del puesto.

Validez, capacidad para comprar con exactitud la variable humana que se pretende medir.

Precisión, capacidad de la prueba para presentar los resultados semejantes al aplicar varias veces a la misma persona.

Las pruebas de personalidad, se denominada psicodiagnostico cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global.

1.5.3.6 Exámenes de Conocimiento.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas.

- Orales, aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en estas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.
- Escritas, aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
- De realización. Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, taquigrafía, diseño, manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.
- Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados x Pruebas generales. Miden nociones de cultura o conocimientos generales
- Pruebas específicas. Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas

- Pruebas tradicionales. De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Abarcan un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas.
- Pruebas objetivas. Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas o tests, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas. Los principales ítems son:
 - Test de alternativas simples. Tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
 - Test con espacios abiertos para completar.
 - Test de selección múltiple.
 - Test de ordenamiento o apareamiento.
- Pruebas mixtas. Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

1.5.3.7 Exámenes Psicométricos.

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. la prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

El resultado de la prueba psicométrica de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas, y se expresa en percentiles.

Las pruebas psicométricas se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuanto de estas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se les asignan valores, en percentiles, en relación con el patrón o estándar de comparación. Las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales, una aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida a la persona

que jamás la utiliza. La aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica.

Un acercamiento interesante al estudio de las aptitudes lo ofrece Thurstone en su teoría multifactorial. En dicha teoría definió siete factores específicos, a los que añadió un factor general (factor G) al que denominó inteligencia general, que rige y complementa todas las aptitudes. Luego organizó una serie de pruebas para medirlos. Los factores específicos son:

- 1. Factor V o comprensión verbal. Relacionado con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. También se llama aptitud verbal e incluye el raciocinio verbal. Las pruebas para medir el factor V incluyen lectura, analogías verbales, ordenamiento de frases, etc.*
- 2. Factor W o fluidez verbal. Fluidez verbal o facilidad de hablar.*
- 3. Factor N o numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.*
- 4. Factor S o relaciones espaciales. Habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones.*
- 5. Factor M o memoria asociativa. Incluye facilidad de memorización, que puede ser visual o auditiva. 6. Factor P o rapidez perceptual. Es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez semejanzas y diferencias.*
- 6. Factor R o raciocinio. Puede ser raciocinio inductivo o concreto (de las partes al todo) o raciocinio deductivo (del todo a las partes).*

Por cada factor existe una o más pruebas psicométricas específicas. Normalmente los candidatos presentan una serie de pruebas psicométricas para evaluar sus diversas aptitudes. Para medir el factor G se aplican pruebas de inteligencia. En la actualidad se hace mucho énfasis en la denominada inteligencia emocional, es decir, el grado de adaptación del comportamiento emocional de la persona.

Las pruebas psicométricas presentan 2 importantes características que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- a) Validez. Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.
- b) Precisión. Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona.

1.5.3.8 Entrevista Aclaratoria.

Es una entrevista que tiene como objeto aclarar con el aspirante algunos errores que hayan cometido en las pruebas, así como el recalcado a ratificar algunos aspectos provenientes de esa evaluación.

Existe con frecuencia que el examinado por ese solo hecho, se llega a perder en parte el control personal y se pone nervioso, esto se refleja en los resultados y si el entrenador no observa este detalle, puede incurrir en la pérdida de un buen ejemplo.

1.5.3.9 Investigación de Antecedentes Laborales.

La investigación de antecedentes y verificación de referencias real puede adoptar muchas formas, en su nivel mínimo, casi todas las compañías tratan de verificar por teléfono la posición y salario actual del aspirante con su empresa.

Algunas empresas obtienen antecedentes mediante compañías que analizan el crédito comercial; esto puede ofrecer información sobre la situación del crédito, endeudamiento, reputación, carácter y estilo de vida del aspirante; algunas empresas piden referencias por escrito de sus aspirantes.

Si se maneja adecuadamente, la verificación de antecedentes puede funcionar como una fuente útil de información. Es una manera directa y poco costosa de verificar información de hechos sobre el aspirante, datos referentes a puestos actuales y previos, nivel de salario actual, fechas de empleo y antecedentes educativos.

Es la revisión práctica de los hechos que se desean conocer o comprobar, investigación de varios tipos como son:

- Investigación socioeconómica.
- Investigación de antecedentes de trabajo.
- Investigación de antecedentes penales.

Investigación socioeconómica, como objetivo fundamental, comprobar en el terreno de los hechos, la variedad de los datos declarados, por los aspirantes en la solicitud antes revisada.

Investigación de antecedentes de trabajo, se utiliza para la empresa, porque a medida que se haga más eficiente, mayor será la seguridad que la organización tenga en confiar o dudar de la conducta.

Investigación de antecedentes penales, es expresión clara y concreta sobre la conducta del individuo respecto a la observación de las normas sociales de carácter obligatorio.

1.5.3.10 Examen Médico

El examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento dado una persona. Puede tener como fines principales los siguientes:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- Conocer si el candidato sufre de cambios en la salud al ingresar al trabajo.
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectar con el puesto en el trabajo.
- Verificar si tiene el uso normal y la audacia requerida de los sentidos comunes.
- Investigar si no es adicto a sustancias no permitidas
- En si un estado de salud general del candidato.

Habitualmente, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen medico, aunque en algunos casos el examen se realiza después de que el nuevo empleado empiece a trabajar.

Existen 5 razones principales para requerir los exámenes médicos antes de la contratación.

El análisis puede ser utilizado para determinar que el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición y para descubrir alguna limitación medica que deba tenerse en cuenta para la colocación del aspirante, el examen también servirá para establecer un registro y base de la salud del aspirante con fines reclamaciones futuras de compensación o seguro.

El examen, al identificar problemas de salud, puede además reducir el ausentismo y los accidentes y, por supuesto detectar enfermedades transmisibles que pudieran ser desconocidas por el aspirante. Con frecuencia,

en las organizaciones más grandes el departamento médico de la empresa realiza el examen, en tanto que las compañías pequeñas contratan los servicios de médicos externos, que casi siempre son pagados por la empresa.

1.5.4 Proceso de Selección.

La selección de personal, funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Dado a que en general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las principales alternativas de procesos de selección se encuentran:

- Selección en una sola etapa. Las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.
- Selección secuencial en 2 etapas. Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva.
- Selección secuencial en 3 etapas. Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- Selección secuencial en 4 o más etapas. Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. Su principal ventaja radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso.

Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de los exámenes y evaluaciones individualizados. Si no estuviesen de por medio los gastos de la obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

Tomada la decisión final de admitir al candidato, este debe ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

1.5.4.1 Evaluación y control de resultados.

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz.

La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales.

La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa, y sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse los siguientes gastos, lo cual permite un análisis adecuadamente:

- Costos de personal. Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios, y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.
- Costos de operación. Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos, etc.
- Costos adicionales. Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

El cociente de selección es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos, como ya se estudió anteriormente.

Pueden sugerirse otras mediciones de rendimiento del proceso de provisión de personal tales como:

- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- Costo de admisión (costo per cápita).
- Costo de admisión por reclutamiento.
- Total de admisiones.
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- Calidad de reclutamiento por fuente.
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

- Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente a los rechazados.
- Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente al rendimiento observado.
- Total de admisiones por anuncio.
- Costos diferenciales por fuente.
- Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

No obstante el elevado costo operacional, la selección de personal trae importantes y enormes beneficios a la organización:

- Acoplamiento de las personas al cargo y, por ende, satisfacción de estas con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal.
- Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.
- Menor inversión y esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo y las nuevas actividades exigidas por la innovación.

La selección de personal también deja importantes beneficios para las personas:

- Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- Lo anterior favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.
- Evita pérdidas futuras en la reubicación o sustitución de personas debido al fracaso probable en el cargo.

Para que haya mejoramiento continuo en el proceso de provisión de recursos humanos es necesario que no esté estrictamente condicionado por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar rigidez e inflexibilidad.

CAPÍTULO SEGUNDO

SISTEMAS DE CONTRATACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

1.6 Contrato.

El artículo 20 de la ley federal del trabajo define la que se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que la origine: es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago en salario.

La relación de trabajo como lo expresa el artículo 20 de la ley federal de trabajo, es relativamente nueva, ya que por muchos años existió la idea de que era necesaria la existencia comprobatoria de un acuerdo de voluntades entre trabajo y patrón.

El trabajador.

El artículo 8 de la ley federal del trabajo define el patrón como: la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

El patrón.

El artículo 10 de la ley federal del trabajo define el patrón como: la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Contratación: Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

1.6.1 Contratación individual y colectiva

Contrato individual: Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

Contrato colectivo: Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.
Necesidad Legal y Administrativa:

Necesidad legal: Nace de lo dispuesto por la ley federal del trabajo “Art. 1. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A de la constitución.” La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Necesidad Administrativa: El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para el administrador.

1.6.2 Proceso de Contratación.

Una vez pasadas exitosamente las etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado. La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. Por lo tanto, la contratación debe considerarse un proceso continuo en vez de una actitud aislada. El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

De acuerdo con nuestra Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de 2 formas: contratación individual y contratación colectiva.

Contratación individual

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, define la relación de trabajo como:

- Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La importancia actual que la Ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de 14 años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajo para menores de 16 años, salarios inferiores al mínimo o un periodo mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

En un contrato individual de trabajo intervienen 2 partes:

- El trabajador.
- El patrón.

Contratación colectiva

El artículo 286 de la Ley Federal del 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 presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo, tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la relación laboral, se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo.

Por otro lado, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que estas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral, también aumentan en cierta proporción, de ahí que el contrato colectivo de trabajo, sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la Ley.

Requisitos del contrato colectivo de trabajo.

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo son de dos dimensiones:

De forma. Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe de elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

De fondo. Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, 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 vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Esta fase le informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó. Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso de selección y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal.

- Dentro de estos documentos están:
- La solicitud de empleo.
- Los comprobantes de las entrevistas.
- Los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

En sí con el requisito del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación.

1.7 Adiestramiento

En este caso significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio, los primeros recuerdos son los que más persisten habrán de influir en su actividad y son desagradables.

Objetivos del adiestramiento e inducción.

El proceso de adiestramiento tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están:

- Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

1.7.1 Capacitación y Desarrollo.

En ocasiones el personal contratado, puede completar el total de sus actividades y obligaciones de trabajo sin una capacitación previa inmediata. Aún cuando la capacitación cuesta dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito, consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto, puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera obtener, es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto.

La capacitación de personal es un proceso relacionado con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y los grupos, dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal es tal, que exige el apoyo directivo y de una organización lógica de trabajo.

La importancia de la capacitación radica en que:

- La organización. Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.

- Al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Es importante porque se debe considerar una inversión que hace la organización en su personal. La cual paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

Definición de términos.

Capacitación:

Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo. Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

Entrenamiento: Es considerado como la forma de conocimiento, habilidad y desarrollo de actividades. Es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Adiestramiento:

Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea. Es la habilidad que tiene un individuo para desempeñar un trabajo. Desarrollo: Es el proceso de maduración en el ser humano que está supeditado por tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: biológico, psicológico y social.

Normatividad

La capacitación es considerada uno de los insumos más importantes de los lineamientos normativos. La Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del apartado ““A”” del Art. 123 Constitucional, otorgando algunas ventajas: espontaneidad, apertura, economía y simplicidad.

En muchos países la capacitación es obligatoria por Ley. En nuestro país, la Ley Federal del Trabajo ha convertido en obligatoria la capacitación. El capítulo III bis de dicha Ley analiza y regula esta obligación de los patrones. En su fracción “a”, el artículo 123 dice:

“todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permite elevar su nivel y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

1.7.2 Elaboración de planes y programas de capacitación

El paso del proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

1. Análisis de las necesidades de capacitación

Para que la organización logre sus objetivos se necesitan ciertos tipos de desempeño, y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. Para determinar las necesidades de capacitación dentro de una organización, se deben tomar en cuenta 3 tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

El análisis de personas examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento para contribuir satisfactoriamente al logro de sus objetivos organizacionales.

2. Proceso de determinación de las necesidades

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización, que muestre cuáles son las necesidades de capacitación; esto es, la parte medular de cualquier programa de capacitación, lo que va a dar los

Lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar. Para determinar las necesidades de capacitación de la organización, se siguen dos pasos:

Primero. Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos, se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en qué fechas aproximadas y con qué características de aptitudes. Segundo. A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación.

a) Necesidades manifiestas:

1. Personal de nuevo ingreso.
2. Ascensos temporales o definitivos.
3. Permutas.
4. Nuevas instalaciones.
5. Ampliaciones.
6. Cambios.

Necesidades detectadas por problemas en producción:

1. Periodos de ociosidad, seguidos de periodos de sobrecargo.
2. Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
3. Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
4. Baja calidad de los trabajos realizados.
5. Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.
6. Necesidades de mantenimiento constante.

Necesidades detectadas por problemas de ubicación:

1. Trabajadores no preparados, para asumir mayores responsabilidades.
2. Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo.
3. Poca versatilidad de mano de obra.

Necesidades detectadas por problemas, ocasionados por la actitud del trabajador:

1. Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia.
2. Materiales, herramientas y equipos mal cuidados.
3. Rotura y descompostura de herramientas y equipo.
4. Baja moral e insatisfacción personal.

Sea cual sea la fuente a la que se recurra, los métodos usuales para recabar la información son:

- Planeación estratégica -Análisis de actividades
- Entrevista -Calificación de méritos
- Encuesta -Pruebas o exámenes
- Observación directa -Registros de personal
- Reuniones de grupos -Solicitudes de la dirección superior

Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo. El cual se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios, una vez validado el diagnóstico tentativo se elabora el diagnóstico definitivo. Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas. Una vez realizada esta jerarquización, se procederá a la elaboración de los programas de capacitación.

Elaboración de un programa de capacitación

Cuando se requiera de un programa de capacitación, se tendrá éxito si se planea y se prepara adecuadamente. La planeación cuidadosa ayuda a:

- Lograr los máximos beneficios para los participantes.
- Darle al programa una mayor importancia y validez.
- Darle a los instructores encargados de la impartición del programa, más seguridad en si mismos.
- Objetivos

Al inicio de la elaboración del programa, se deberá determinar el objetivo del mismo. Los objetivos son las metas que se deben alcanzar. Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y la ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Al exponer los objetivos por escrito, se deben utilizar palabras como: resolver, identificar, listar, comparar y demás términos que den la idea de conductas cuantificables u observables.

Asimismo, se deberán tener objetivos generales para todo el programa, y específicos para cada sesión. Los objetivos ayudan también, a preparar una presentación lógica del programa.

La determinación de objetivos debe ser: clara, precisa, realista y mensurable.

Contenido del programa

Con base en dicha determinación:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta a quién se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

En seguida se procede a:

- Definir los temas o materias de estudio.
- Agrupar los temas en unidades de estudio.
- Ordenar las unidades en secuencia cronológica:
 - a) lógicamente; b) por grado de dificultad; y, c) por fases del proceso de trabajo.
- Seleccionar las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades en base a dos criterios: la experiencia y la experimentación.

3. Selección de medios de capacitación y adiestramiento

Teniendo bien definidos los objetivos generales y específicos del programa y de las sesiones se debe indicar:

¿Quiénes deben asistir? Lo ideal es que sean individuos con las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes.

¿Qué instalaciones se van a necesitar? Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido, etc.

¿Qué materiales se van a necesitar? Se deben tener en cuenta materiales distintos para cada sesión y también, si se desea que los integrantes del grupo tomen apuntes, se deberá proporcionarles lo necesario para que lo hagan.

Las ayudas visuales también permiten un cambio en el ritmo de la sesión, que ayuda a conservar el interés y la atención, evitando que la presentación se vuelva monótona. Es importante tomar en cuenta que una ayuda visual puede presentar el material con más claridad, detalle y rapidez en la comprensión y la retención, sin embargo no se debe abusar en su utilización, deben cumplir un propósito y tener relación con el material que se presenta.

Las ayudas visuales más utilizadas son:

- Pizarrón
- Rotafolios
- Graficas
- Proyector de cuerpos opacos
- Proyector para diapositivas y foto bandas
- Proyector de cine
- Grabadoras de distribución
- Videocasetera

Asimismo existen 6 reglas básicas para la preparación de las ayudas de comunicación:

1. Ser apropiada y pertinente para el material.
2. Reforzar o demostrar el punto o puntos principales.
3. Incluir únicamente los aspectos de la presentación.
4. Ser sencilla.
5. Ser precisa.
6. Estar subordinada a la presentación, ya que debe ser un complemento de ella y no un reemplazo.

Selección de métodos y técnicas de enseñanza

Conferencia

La conferencia es un método muy común para la enseñanza. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite alcanzar directamente el objetivo deseado. No hay desviaciones en el tema.

Mesa redonda

Es un método de discusión informal; con este sistema los miembros del grupo y el instructor del mismo, toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método

Demostración-ejecución.

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña cómo debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga. Con este método el instructor tiene que hacer uso de todos sus sentidos, para dar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.

Método de dramatización.

Este método consiste en una combinación de los métodos de mesa redonda y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración. En cierto grado la dramatización es una demostración sin planeación. Pero de todas maneras, debe proveer ciertas orientaciones a quienes tomen parte en la demostración.

Representación

La representación es similar a la dramatización, sin embargo, en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos, las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas.

Grupo de discusión

Los grupos de discusión son pequeños grupos de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor debe estar presente.

1.7.3 Evaluación de planes y programas de capacitación y adiestramiento

La evaluación se debe realizar tanto de manera individual a cada programa, como de manera general.

Evaluación de un programa

Por lo que se refiere a cada programa habrá interés por conocer la respuesta a tres preguntas, y que dichas preguntas sean contestadas de manera que proporcionen la mayor información posible para el mejoramiento de los programas futuros.

Evaluación general Además de evaluar cada programa de capacitación, debe prestarse atención a la evaluación del esfuerzo general para la capacitación del personal. Este tipo de capacitación, ayuda a guiar las decisiones relativas a la planeación. Hay dos aspectos de interés en esta evaluación: la eficacia y la eficiencia.

Eficacia.

Para hacer una evaluación de la eficacia, hay que partir de los datos obtenidos mediante la evaluación de los programas individuales. Si algunos programas no cubrieron sus objetivos de instrucción, es probable que pueda requerir el resultado del empleado no satisfecho, pero también es probable que cada programa satisfaga sus objetivos de instrucción y, sin embargo, deje sin satisfacer algunas necesidades del personal en el esfuerzo general.

Eficiencia.

A corto plazo, el asunto de las eficiencias puede tratarse por medio del presupuesto, preguntando si las necesidades de capacitación del personal están siendo cubiertas con los recursos financieros asignados. Sin embargo, a largo plazo, es importante saber si algunas de estas necesidades podrían satisfacerse o no a un costo inferior.

Procedimiento de evaluación La evaluación es un procedimiento que nos permite apreciar o medir las desviaciones entre el objetivo final fijado y el resultado obtenido.

La evaluación ayudará a analizar la efectividad de la presentación y a determinar cómo podrían mejorarse los conocimientos y las pericias de los instructores para futuros programas de capacitación. Al hacer la evaluación se debe considerar:

1. Contenido. ¿Se cubrieron las necesidades del grupo con el material presentado?
2. Métodos. ¿Fueron los métodos utilizados los mejores para el tema y el grupo?, ¿Sirvieron para estimular a los individuos?, ¿Se dio al grupo la oportunidad de ver, oír, discutir y actuar?

3. Presentación. ¿Se presentó lógicamente el contenido?, ¿Se amplió la información basándose sobre lo ya conocido?, ¿Se alcanzaron los objetivos?
4. Tiempo. ¿Se consiguió presentar el material adecuadamente en el tiempo asignado?
5. Atmósfera. ¿Se estableció y mantuvo una atmósfera cordial, que permitiera que los asistentes fueran receptivos a la instrucción?

De acuerdo con las respuestas que se den a estas preguntas, se podrán efectuar los ajustes necesarios para un nuevo programa.

CAPÍTULO TERCERO

IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DE LOS METODOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Métodos que aplicara el departamento de recursos humanos de la empresa, MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V. para la contratación de un buen personal idóneo para distintas áreas de la empresa.

1.8 Tipo de reclutamiento que se implementara.

El tipo de reclutamiento a implementar por parte de la empresa conocida como, MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., se trata del reclutamiento externo ya que está enfocada a la elaboración de nuevos candidatos para el reacomodo de distintos departamento en los cuales se implementara, el reclutamiento de nuevas ideas a para los departamentos de desarrollo, en el cual su busca implementar para la eficacia y eficiencia de la elaboración más sencilla de los procesos de producción, o en su acaso la mejora de dichos procesos para le elaboración más rápida y continua.

En lo cual se implementará este método arriesgando, los conocimientos que el espirante puede obtener dentro de la empresa o en su caso obtener nuevos métodos de implementación.

1.8.1 Reclutamiento externo.

Este tipo de reclutamiento implementa y abarca un amplio sector de reclutamiento en el cual se encontrara una variedad de candidatos idóneos y no idóneos, arriesgando a su vez la experiencia de los candidatos al someterse a tipos de pruebas para cubrir el puesto o vacante a cubrir.

Dado que se implementara el reclutamiento externo tendremos la noción de llevar a cabo programas en los cuales se evaluara en el instante al os candidatos, para determinar y seleccionar a los más idóneos para el puesto a los vacante a cubrir dentro de la empresa que adopte los métodos en este caso MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., implementara los métodos de evaluación, para la obtención de resultados positivos para a la empresa.

1.8.2 Fuente de reclutamiento:

Al implementar la fuente de reclutamiento, mencionamos que nos referimos al método que se llevara a cabo para atraes a los candidatos idóneos para cubrir la vacante, en el cual se implementará el método o la fuente que se refiere al Público en General.

Público en General método en el cual se da de manera general el conocimiento de que existe una vacante en la empresa con ciertas características, aptitudes, actitudes, destrezas, etc.

Dando a conocer por ciertos medios de comunicación dando así la pauta de uno de los métodos o fuentes de mediano costo, en cuanto a los métodos de dar a conocer la vacante, se pueden implementar a diarios, revistas especializadas, internet, volantes o panfletos.

1.9 Selección del personal.

La selección del personal implica la aplicación de métodos de evaluación para la buena elección de los candidatos, en la cual existen distintos métodos y maneras de aplicarlas en cuanto se elige al el candidato idóneo y antes de elegirlo existen método en los cuales la empresa da comienzo a un tipo de investigación y evaluación de los candidatos y del candidato a elegir en cuanto a los primeros método o manera de conocer parte de la información de los candidatos son las primeras impresiones , encanto cómo y con qué elementos se presentan, solicitud elaborad, currículo, posteriormente entrevistas ,exámenes de evaluación etc.

1.9.1 Tipo de técnica a implementar.

Al implementar los paso para un buen reclutamiento definimos los conceptos a aplicar dentro y fuera de la empresa, por lo cual se comienza dando a conocer la o las vacantes existentes a cubrir, posteriormente se obtienen datos en los cuales se mencionan os candidatos.

Se implementa la una entrevista para dar a conocer e investigar los datos antes mencionados y brindados por los candidatos, en la entrevista fe enfrenta dos parte el candidato y el entrevistador en cual evalúa los datos y verifica que los datos obtenidos sean verídicos, una vez obtenido esos datos se determina cuál de los candidatos tiene las capacidades más idóneos para cubrir la vacante.

Una vez seleccionado al candidato se implementan distintas evaluaciones que podrían afectar a la empresa, implementado, pruebas, exámenes, evaluación y análisis de los resultados obtenidos en los métodos a aplicar, en este caso la empresa toma la decisión de realizar entrevistas a los candidatos de manera en la cual el entrevistador evaluar el desempeño de los candidatos.

Al elegir al candidato más sobresaliente se aplicaran la pruebas suficientes para la evaluación de datos como, exámenes de conocimientos exámenes médicos, este último se aplica fuera de la empresa con cualquier institución de salud ala que el candidato prefiera de tal manera para saber si el candidato no es propenso a enfermedades o dicciones que interfieran en las actividades de la empresa.

Implementaran una entrevista aclaratoria al pasar por todas las evaluaciones, para determinar la menara de trabajar de ambas partes reflejándolas en un contrato en le cual se estipulas la obligaciones y derechos de ambas partes.

CAPÍTULO CUARTO

IMPLEMENTACION Y APLICACIÓN DE CONTRATACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.

1.10 Contrato

Contratos documentos redactados especificando los derechos y obligaciones del trabajador y el patrón en donde se estipulan las actividades que realiza el trabajador y las remuneraciones que tiene que otorgar la parte patronal, entre los acuerdos también se estipula las obligaciones que tiene el trabajador con el patrón en cuanto a las actividades y en casos en a manera de cómo realizarlas de manera.

Estipulando y bajo el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, “toda persona tiene derecho al trabajo digno y social mente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleados y la organización de social de trabajo, conforme a la ley”

Mencionando que en el contrato se mencionan las obligaciones de ambas partes una de las más mencionadas son las prestaciones que la empresa le garantiza tener a los empleados tale como imss, issste, infonavit la cuales son por ley obligatorias por ley.

Ejemplo de contrato a implementar:

Documento redactado para la aplicación de contratos individuales para los trabajadores de la empresa MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V , echo para posterior mente aprobarlo por el departamento general de Recursos Humanos de la empresa antes mencionada.



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA, que celebran por una parte la persona moral, denominada **MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.** representada por el (**RESPONSABLE DE ADMINISTRATIVO**) a quien en lo sucesivo se le denominará para efectos de este contrato como “EL PATRÓN”, y por la otra el Sr. _____ a quien se denominará como “EL TRABAJADOR”; quienes están conformes en sujetarse a las cláusulas que más adelante se señalarán así como en las siguientes:

DECLARACIONES

I. El Patrón manifiesta ser persona moral legalmente constituida conforme a las leyes, con objeto social y establecido en su domicilio en **SINALOA 212 COL. ISAAC ARRIAGA**, de la ciudad de **MORELIA MICH**

II. El trabajador, declara llamarse como ha quedado escrito, de sexo _____, estado civil _____ y con domicilio ubicado en el _____.

CLAUSULAS

1. El presente contrato lo celebran las partes por tiempo determinado y con duración de UN MES comprendido **del 01 de mayo del 2014 al 31 de mayo del 2014**, y podrá modificarse, suspenderse, rescindirse o terminarse en los casos y con las condiciones señalados en la Ley Federal del Trabajo, y cuando se dé por terminada la obra de acuerdo como lo indique EL PATRÓN. EL TRABAJADOR deberá demostrar que efectivamente cuenta con la aptitud y cualidades requeridas para el desempeño del puesto contratado; de lo contrario; **la relación laboral terminará sin responsabilidad alguna para ninguna de las partes.**
2. El trabajador prestará sus servicios al patrón como **Topógrafo**, y percibirá como salario, la cantidad de \$ _____ quincenales.
3. Las partes convienen en que el trabajador Sr. _____prestará sus servicios al patrón los días de Lunes a Sábado.
4. Las partes convienen en que el día de descanso semanal del trabajador será el domingo.
5. Las partes, convienen en que el salario que percibirá el trabajador, será pagado en moneda de curso legal el día Sábado de cada semana, en el lugar donde se encuentre trabajando.

6. El trabajador, al cumplir un año de servicio o fracción de este al término del contrato de trabajo que hoy se suscribe tendrá derecho al pago de seis días de vacaciones o fracción de estas en el caso citado anteriormente. **(LO ESTIPULADO EN ESTA CLAUSULA SE APLICARÁ Y SE RETRIBUIRÁ CUANDO SE RENUEVEN EL PERIODO DE CONTATACION ANTES ESTIPULADOS EN LA PRIMERA CLAUSULA).**
7. Anualmente o en fracción de este, el trabajador tendrá derecho al pago de 15 días de Aguinaldo o a la parte proporcional de éste por el tiempo prestado, de conformidad con lo que establece el artículo 87 de la Ley del Trabajo. **(LO ESTIPULADO EN ESTA CLAUSULA SE APLICARÁ Y SE RETRIBUIRÁ CUANDO SE RENUEVEN EL PERIODO DE CONTATACION).**
8. El empleado se obliga en términos de lo establecido por el diverso 134 de la Ley a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que el Patrón indique.
9. El trabajador desempeñará sus labores bajo subordinación personal a EL PATRÓN, quedando obligado a observar todas las instrucciones que de este reciba en relación con su trabajo, así como al cumplimiento de usos y costumbres que implante EL PATRÓN.
10. El presente contrato obliga a las partes a lo expresamente pactado, conforme a lo que señala el artículo 47 de la LFT.
11. El trabajador tendrá derecho a recibir Prestaciones de Ley.
12. El trabajador queda obligado a no informar ni divulgar ninguno de los aspectos de los negocios del PATRÓN, ni proporcionará a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna sobre los sistemas, datos, o actividades de cualquier clase que respecto de EL PATRÓN observe, en el desarrollo o con motivo de su trabajo, e incluso aún después de concluida la relación laboral con EL PATRÓN por cualquier causa. **La violación de lo convenido en esta cláusula implicará la rescisión del contrato independientemente de la sanción penal que corresponda.**
13. El trabajador se obliga a observar y respetar las disposiciones del reglamento interior del trabajo que existe en la Empresa, so pena de incurrir en alguna de las causales establecidas por la Ley.
14. El trabajador se obliga a acatar todas y cada una de las disposiciones respecto a la capacitación y adiestramiento, planes y programas que para el efecto tenga la Empresa, de conformidad por lo establecido por la Ley.

15. El trabajador se obliga a acatar las disposiciones de seguridad e higiene, que se llevan a efecto en la Empresa, en los términos de la Ley.
16. Lo no previsto en este contrato se regirá por todas y cada una de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.
17. El trabajador se obliga a no ingerir bebidas embriagantes y sustancias tóxicas en el área de trabajo ni durante el periodo que el trabajo estipule.
18. Al trabajador se le brindará servicio de hospedaje, en donde contará con un espacio para sus necesidades principales, alimentación y traslado al área de trabajo, la cual será dada por cuenta de la empresa denominada **MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.**
19. El trabajador estará obligado a acatar órdenes sin justificación de el patrón, sin llegar a un conflicto de palabras, aclarándolas fuera de las áreas de trabajo.
20. El trabajador está obligado a respetar y acatar las disposiciones que le dicte sus jefes directos en especial Emiliano Salinas, de no hacer esto se llega a rescindir la relación laboral.
21. Se reconoce expresamente que el presente contrato se celebra por tiempo determinado y **con vigencia hasta el día 31 del mes Mayo del año 2014.** Leído que fue el presente contrato por las partes firman al margen en la primera y al calce para constancia y aceptación.

TRABAJADOR.

PATRÓN.

1.10.1 Tipo de contrato a implementar

Contrato individual:

Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario o sueldo.

Se adopta este tipo de contrato por la facilidad, de renovación del mismo, de entendimiento para ambas partes, en cuanto al ejemplo se determina por parte de la empresa solo realizar algunos cambios.

Se involucran dos partes para la realización de este documento de obligaciones y responsabilidades.

El trabajador.

El artículo 8 de la ley federal del trabajo define el patrón como: la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

El patrón.

El artículo 10 de la ley federal del trabajo define el patrón como: la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Contratación: Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

1.11 Adiestramiento

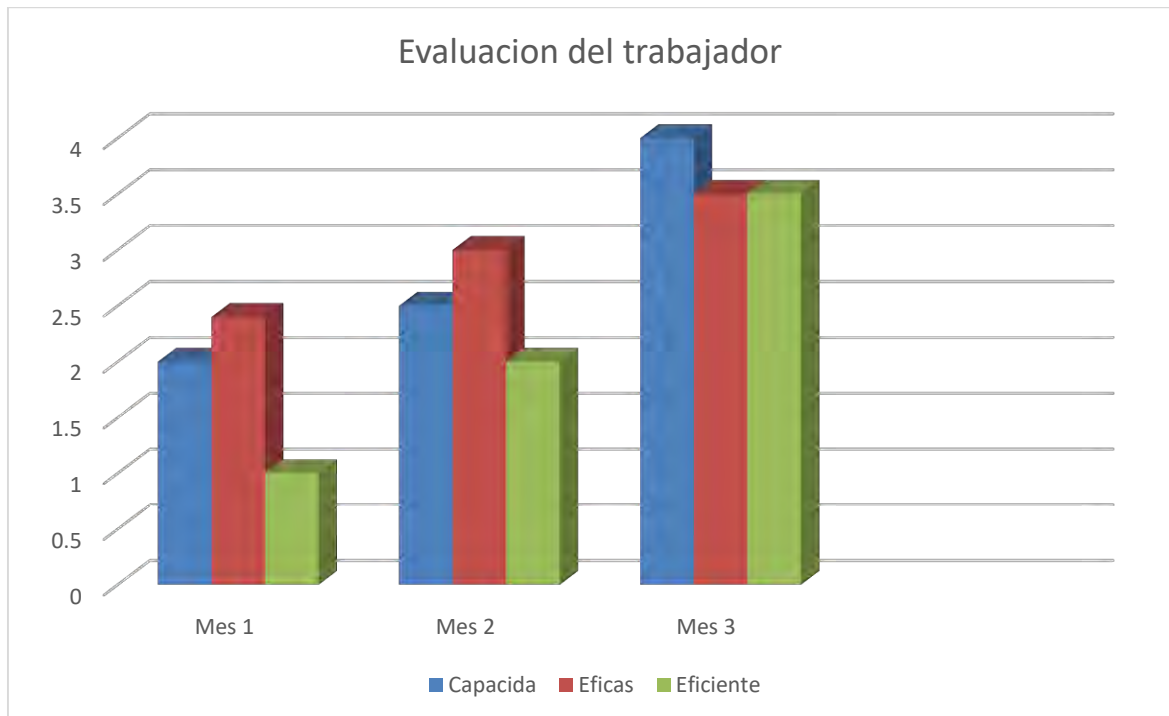
Significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto, a las actividades que va a realizar dentro de la empresa

Podemos mencionar que la empresa toma la decisión de solo adiestramiento e inducir a los trabajadores a las que las labores que se desempeñan en la empresa, se tiene como establecido la contratación de empresas externas para la capacitación de los actividades, a mandar hacia a los trabajadores a la capacitaciones implementadas por empresas externa, en cuanto a cursos, ya que las herramientas de trabajo son programas informáticos en los cuales la empresa contrata el servicio de empresa externas para las capacitaciones y actualizaciones delos mismos.

1.11.1 Tipo de programa a implementar.

Se determina la implementación de, las ayudas visuales también permiten un cambio en el ritmo de la sesión. Ya que se implementa el método de dar a conocer el adiestramiento mediante métodos que facilitan al departamento de recursos humanos, los comunicados y comunicados urgentes de la empresa, los métodos de mejora que se pueden ver reflejados en graficas de medición de resultados.

Ejemplo:



CAPITULO QUINTO

DATOS HISTÓRICOS, APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA: MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.

1.12 Datos históricos de la empresa a la cual se implementan los métodos evaluados .

MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V.

Fundada el 23 de julio de año 2010 por la Dra. Adela Salazar Reyes y el Ing. Uriel Torres Mora la Dra. Adela Salazar Reyes, con el fin de formar una empresa confiable y honesta de tal manera que la sociedad se formó en el mercado privado, empresa responsable en la cual se en caga de la elaboración de proyectos de pequeñas y grandes proyectos en la rama de la construcción.

La amplia experiencia personal de sus gestores tanto técnica como empresarial, señalaron rápidamente en camino ascendente y siempre teniendo una meta en común, la realización de un servicio muy personalizado en cada trabajo realizado.

Desde la fundación de MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V. la empresa ha contado con la participación de ochenta a cien contratos estipulados de construcción en todas las especialidades t, tomando en cuenta que se utiliza tecnología de punta y de última generación.

Realizando así los primeros proyectos en el 2010 para la SCT de le estado de Michoacán con sede en la capital Morelia, abriendo la puerta hacia más proyectos con el afán de mejorar los caminos de la región y sus alrededores, en cuanto a los trabajos realizados de manera

Estructura organizacional y en la cual se implementaran los métodos de investigación que se realizaron en este documento.

CAPÍTULO SEXTO

JUSTIFICACIÓN DE APLICACIONES

1.13 Justificación de los métodos aplicables a la empresa.

En cuanto el método de aplicación nos referimos a la aplicación de aplicaciones investigadas de distintas fuentes de investigación, en las cuales la empresa se avala para aplicarlas en sí misma para al a mejora de la calidad de selección del personal más adecuado que se intente reclutar, durante la aplicación de los métodos justificados.

Refiriéndonos a distintas etapas de aplicación que la empresa tendrá que realizar para llevar acabo el objetivo principal se refiere a él buen reclutamiento de candidatos, todos y a cada uno de los métodos se cuestionaran de manera positiva o negativa o ambas partes que son el candidato y la empresa.

En el departamento de recursos humanos, que se encuentra reestructurando y en el cual se busca implementar nuevas formas de reclutamiento de personal idóneo, en el cual la empresa se basara solo en el reclutamiento selección contratación y adiestramiento del nuevo personal dado el caso.

CAPÍTULO SEPTIMO

CONCLUSIONES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1.14 Conclusiones.

La importancia de implementar este tipo de sistemas, enfocándose al reclutamiento, selección, contratación y adiestramiento de los candidatos, son de total importancia para cualquier empresa que los implementen, en donde se obtienen resultados favorables para la empresa, en cuestión de una mejor variedad de conocimientos nuevos o nuevas maneras de actuar, responsabilidades al personal con más tiempo de elaborar en la empresa.

El empresario moderno es cada día mas consiente de la implementación de nuevos métodos para obtener datos aplicables, pero a su vez aún existe la cultura de llevar acabo un buen proceso de contratación específicamente a la nueva empresas, las cuales adoptan métodos que en algunos casos se encuentran obsoletos.

Datos relevantes basados en el trabajo de campo, tal como se había previsto al comenzar con investigación, se muestra los problemas básicos de la empresa a la cual se ampliaran los métodos investigados, observando que los procesos no se llaman de manera correcta, o en algunas ocasiones no se llevan a cabo de ninguna manera.

Uno de los problemas comunes y básicos es la falta de conocimiento de las herramientas brindadas, en las cuales que especifican como es que se pueden llevar acabo sin contratiempos.

Uno de los puntos a destacar es que la empresa MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V., considero para ellos una de las técnicas más importantes es la de una selección de personal al pasar las prueba aplicadas a los candidatos idóneos, sin dejar de un lado las otras herramientas que se aplica de todas las formas posibles para el aprovechamiento de las mismas

Respaldando la información de campo obtenida por la parte interesada que en este acaso nos referimos a MAURMA Ingeniería y Construcción S.A. de C.V, se refiere a que es necesario implementar este tipo de investigación para la mejora del departamento de recursos humanos en el cual se implementará paso a paso para el mejoramiento del personal idóneo.

1.15 Fuentes de información.

1.15.1 Bibliografía.

SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGEZ.
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, TEORIA GENERAL ADMINISTRATIVA
ORIGEN, EVOLUCION Y VANGUARDIA.5° EDICION, EDITORIAL Mc Graw Hill 2011.

IDALBERTO CHIAVENATO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES 9° EDICION, EDITORIAL Mc Graw Hill 2011.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – IDALBERTO CHIAVENATO QUINTA EDICIÓN BOLILLA N° 6 ESCUELAS, PROCESO ADMINISTRATIVO ÁREAS FUNCIONALES EDITORIAL PEARSON, PRIMERA EDICIÓN, 2007

SANCHEZ BARRIGA FRANCISCO,
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
3° EDICION, EDITORIAL LIMUSA, 1993.

JOHN M. IVANCEVICH
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO, 2004. 6° EDICION

John M IVANCEVICH
RECURSOS HUMANOS II. McGraw-Hill, 2003., 5° EDICION

1.15.2 Otras fuentes.

<http://www.emprendepyme.net/>

<http://www.crecenegocios.com/>

<http://www.rrhhdigital.com/>

1.15.3 Diccionarios.

Larousse (educativo)

Humberto Musacchio, Gran diccionario Enciclopedia de México Visual.