



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, VA
RELACIONADO CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO “Caso ICATMI Morelia”**

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

VICTOR MANUEL ZÚÑIGA VALERIANO

ASESOR:

M.P.N.L. HORACIO MENDOZA MENDOZA

MORELIA MICH. NOVIEMBRE DEL 2022

INDICE

Contenido

CAPITULO I.....	8
1.1 INTRODUCCION	8
1.2 JUSTIFICACION.....	9
<i>ANTECEDENTES.....</i>	<i>10</i>
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.4 LIMITACIONES.....	12
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.6 HIPÓTESIS	13
<i>HIPÓTESIS GENERAL.....</i>	<i>13</i>
<i>HIPÓTESIS DEL TRABAJO</i>	<i>13</i>
1.7 OBJETIVOS	14
<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	<i>14</i>
<i>OBJETIVOS GENERALES</i>	<i>14</i>
<i>VARIABLES DEL ESTUDIO.....</i>	<i>15</i>
CAPITULO II.....	16
2.1 MARCO TEÓRICO	16
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	16
2.1.1 DEFINICIONES.....	16
2.1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	17
2.1.3 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO	17
2.1.3.1 Reclutamiento Interno	17
2.1.3.2 Fuentes Internas.....	18
Ventajas.....	19
Desventajas	20
2.1.3.3 Caso práctico.....	21
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	21
<i>OBJETIVO:</i>	<i>21</i>
<i>POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN.....</i>	<i>21</i>
CONVOCATORIA	23
2.1.3.4 Reclutamiento Externo.....	25
2.1.3.5 Fuentes Externas	25
Ventajas.....	26
Desventajas	26
2.1.3.6 Caso práctico	28
2.1.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	29
2.1.5 REQUISITOS DEL PUESTO	29
2.1.6 TERMINO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	30
2.1.7 ORGANIGRAMA	31

A) Dirección General	31
B) Dirección de Planeación y Evaluación.....	32
C) Dirección Técnico Académica:	32
D) Dirección de Vinculación con el entorno:	32
E) Dirección de Administración:.....	32
F) Departamento de Recursos Humanos:.....	33
G) Departamento de Recursos Materiales:	33
H) Departamento de Recursos Financieros:	34
I) De los Directores de los Planteles:.....	34
Perfil del Puesto	35
2.2 MOTIVACIÓN	37
2.2.1 DEFINICIONES.....	37
2.2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	38
2.2.2.1 TEORÍA DE MASLOW	38
1. Necesidades fisiológicas.	38
2. Necesidades de seguridad	38
3. Necesidades sociales.	39
4. Necesidades de autoestima.....	39
5. Necesidades de autorrealización.....	39
2.2.2.2 TEORÍA DE HERZBERG	39
2.2.2.3 TEORÍA DE McClellan.....	41
• Factor logro.	41
• Factor afiliación.	41
• Factor de poder.	41
2.2.3 APLICACIONES DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	42
2.2.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN	43
Motivación intrínseca:.....	43
Motivación extrínseca:	43
2.2.5 CICLO MOTIVACIONAL	43
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	45
2.4.1 DEFINICIONES.....	45
2.4.2 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
2.4.3 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	46
Mejora el desempeño:	46
Políticas de compensación.	46
Decisiones de ubicación.	46
Necesidades de capacitación y desarrollo.....	46
Planeación y desarrollo de la carrera profesional.	46
Impresión de la información.	46
Errores en el diseño del puesto	47
Desafíos externos.	47
2.4.4 VISIÓN GENERAL DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN.....	47
2.4.5 PARÁMETROS DE DESEMPEÑO.....	47
2.4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	48
2.4.6.1 La entrevista.....	49
2.4.6.2 Escala de puntuación.....	50
2.4.6.3 Listas de verificación	51
2.4.6.4 Selección forzada.....	52

2.4.6.5 Registro de acontecimientos notables	53
2.4.6.6 Escalas de calificación conductual	53
2.4.6.7 Verificación campo	54
2.4.6.8 Enfoques de evaluación comparativa.....	54
• Método de establecimiento de categorías.	54
• Método de distribución forzosa.	55
• Método de comparaciones pareadas.	55
2.4.6.9 Autoevaluaciones	55
2.4.6.10 Evaluador de 360.....	55
 CAPITULO III.....	 56
3.1 CASO DE APLICACIÓN	56
3.1.1. <i>Universo de Estudio</i>	56
CUESTIONARIO	57
RESULTADOS.....	58
4.1 DE LOS OBJETIVOS	58
4.1.1 <i>General</i>	58
4.1.2 <i>Específicos</i>	58
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA	61

AGRADECIMIENTOS

Muchas gracias a dios por cuidarme de todo mal y que siempre está conmigo y por este logro de culminar mi carrera universitaria.

Agradezco a mi papa Fidel Zúñiga Mejía por apoyarme con mis estudios por la disciplina valores consejos que me ha dado durante toda la vida sin él no sería nada.

Agradezco a mi mama Alberta Valeriano Aparicio por siempre estar conmigo en todo momento y nunca dejarme abandonado por sus consejos buenos y felicidad que me brinda siempre gracias por todo.

También a mi abuelo Gelacio Valeriano ventura aunque ya no este seguirá viviendo en nuestros corazones y a mi abuela Epifanía Aparicio de los ángeles Aparicio por sus buenos consejos. Mi abuelo Fidencio Zúñiga Chávez porque siempre estuvo conmigo y mi abuela Eulalia mejía de Aquino porque siempre estuvo conmigo

A mis hermanos Salvador Zúñiga Valeriano Griselda Zúñiga Valeriano Magaly Zúñiga Valeriano Fidel Zúñiga Valeriano Aritzel Zúñiga Valeriano por el apoyo económico serán siempre mis mejores hermanos gracias.

Agradezco infinitamente a mi asesor de tesis Horacio Mendoza Mendoza por apoyarme con su sabiduría en este trabajo de investigación y gracias por su valioso tiempo que me brindo y dedico para mí, muchas gracias.

Universidad michoacana de San Nicolás de hidalgo gracias por darme una carrera universitaria y en especial a la facultad de contaduría y ciencias administrativas por hacerme un hombre de bien siempre te llevare en todo momento en mi vida. Pis -pas pis- pas, calis calas, calis calas, shhh ¡pummm! ¡San Nicolás.

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad implementar un procedimiento de reclutamiento de personal con el objetivo de reclutar al personal adecuado para cada puesto en el ICATMI Morelia y de esta forma no tener un problema a futuro con los trabajadores, así como tener mayor eficiencia dentro de ICATMI Morelia. También se analizaron las diferentes necesidades de motivación para el personal ya que es de suma importancia tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada y alcanzar los objetivos.; para dar cumplimiento a lo anterior, se tomaron en cuenta las siguientes teorías motivacionales: la teoría de Maslow necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima, necesidades de autorrealización; también la teoría de Herzberg el cual consiste en investigar cuales son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo. Así mismo Elaboramos una evaluación al desempeño para analizar a los trabajadores del ICATMI y conocer de esta manera su potencial y la manera de que cada trabajador realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, en el caso de aplicación se decidió estudiar al departamento de control escolar debido a que cuenta con mayor personal dentro de la institución, las personas encuestadas para esta investigación son 25, la conclusión en general es que mediante un buen proceso de reclutamiento y selección de personal se ve la mejora dentro de la organización y se cumplen los objetivos en la organización; es importante mencionar que para realizar un buen reclutamiento y selección de personal dentro de las instituciones se debe de contar con análisis y valuación de puestos.

Palabras clave

Motivación, evaluación, reclutamiento, capacitación y selección.

ABSTRACT

The purpose of this research is to implement a personnel recruitment process with the objective of recruiting the adequate staff for each position at the ICATMI (Work Training Institute of the State of Michoacan) in Morelia, to avoid having problems with the workers in the future, as well as having more efficiency within the ICATMI Morelia. Also, the different motivational needs for the personnel were analyzed as it is of the utmost importance to have the understanding of the factors that motivate people to act in a certain way and to reach the objectives; to comply with the above-mentioned, the following motivational theories were taken into account: Maslow's theory of physiological needs, safety needs, social needs, self-esteem needs, self-fulfillment needs; also Herzberg's theory which consists in studying which are the factors that motivate people to work with more enthusiasm. Similarly, we developed a job performance evaluation to analyze the workers of ICATMI and with this to become aware of their potential and the way each worker carries out their duties and responsibilities, in the case of implementation, it was decided to study the admissions office inasmuch as it has the largest number of personnel in the institution, the surveyed people for this study are 25, the general conclusion is that through a good process of recruitment and selection of personnel one can see the improvement within the organization and the objectives in the organization are reached; it is important to mention that to be able to conduct a good recruitment and selection of personnel in institutions, one must rely on the analysis and assessment of the positions.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCION

El presente trabajo comprende siete apartados, en el Capítulo I se define la Introducción, Justificación, Planteamiento del problema, limitaciones, preguntas de investigación, hipótesis, objetivo general, objetivo específico y variables del estudio.

El Capítulo II, muestra el Proceso de Reclutamiento de personal el cual es de vital importancia y permite atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, los métodos de reclutamiento interno y externo que existen, importancia de los factores motivacionales, las diferentes teorías motivacionales, así como su aplicación, el ciclo motivacional y los tipos de motivación existentes, definiciones del análisis de puestos, las razones para realizarlo, los tipos de información, los métodos para llevarlo a cabo, la conducción de un análisis de puestos, conceptos del proceso de evaluación al desempeño, su responsabilidad, ventajas, parámetros de desempeño, los diferentes medios de evaluación que existen, así como desarrollo y planeación de carrera, sus herramientas, carrera organizacional, sus objetivos, carrera individual y la intervención del departamento de recursos humanos en la planeación de la carrera.

El Capítulo III muestra el caso de aplicación, mediante universo del estudio, diseño y descripción del instrumento de medición, escalas de medición, diseño del cuestionario, recolección y procesamiento de datos, así como el procesamiento de las variables independientes.

El Capítulo IV da a conocer resultados del objetivo general y específicos, del trabajo de campo, de las variables motivación, análisis de puestos, evaluación al desempeño y desarrollo de carrera.



Y por último los apartados V, VI y VII conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos respectivamente.

1.2 JUSTIFICACION

En la actualidad la mayoría de las Dependencias Gubernamentales no llevan a cabo un correcto proceso de reclutamiento de personal, lo que afecta en gran medida a estas Instituciones ya que el personal que labora en ellas en ocasiones no cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones, esto es debido a que contratan personal en exceso por compromisos y/o compadrazgos, por lo tanto, no realizan las actividades del puesto por el cual fue contratado.

Así mismo el Departamento de Recursos Humanos está limitado a realizar sus funciones como tal, al no hacerlo participe en el proceso de reclutamiento de personal, siendo esta una actividad primordial de ese departamento, ya que esta decisión la toman funcionarios de nivel superior, perjudicando así a los empleados con mayor antigüedad y experiencia dentro de las Instituciones quienes pudieran desempeñar esos puestos, provocando una gran desmotivación por parte de los empleados, así mismo debido a esta situación no se les da la oportunidad a los nuevos egresados de laborar en las Instituciones, quienes pudieran aportar sus conocimientos innovadores

Sin dejar de mencionar que las Instituciones no tienen una adecuada comunicación con los sindicatos, ya que de ser así se tomaría más en cuenta a los empleados sindicalizados de poder aspirar a puestos de mayor categoría.



ANTECEDENTES

El ICATMI ofrece sus servicios a personas que deseen aprender un oficio o bien mejorar sus habilidades en el trabajo a través de la formación y capacitación para que adquieran, actualicen o desarrollen las competencias laborales, actitudes, valores, conocimientos necesarios para desempeñar las tareas que contribuyan a su desarrollo personal y colectivo; así como, para que favorezcan el desarrollo de su región y de su Estado.

La capacitación que el ICATMI te ofrece no tiene barreras tanto si eres empresario como emprendedor, te brindamos la oportunidad de capacitarte en una amplia gama de especialidades sin importar su nivel o grado de complejidad, el propósito es incrementar tus habilidades, aprender un oficio o bien de actualizar tus conocimientos. El Instituto está conformado por una plantilla de 45 empleados en sus oficinas centrales, su estructura la integran 5 áreas Dirección General, Técnico Académica, Vinculación, Planeación y Administración.



1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la mayoría de las Instituciones gubernamentales existe una gran desmotivación de los empleados, así mismo no se lleva a cabo la evaluación al desempeño, análisis de puestos y escalafón de personal, para así mismo tener un mejor funcionamiento laboral. Esto se debe a que no aplican correctamente el proceso de reclutamiento, en su mayoría se realiza por medio de compadrazgo y compromisos afectando a la ciudadanía en general.



1.4 LIMITACIONES

El problema se limita debido a que esa problemática se lleva a cabo en todas las Instituciones de Gobierno. Ya que se tienen compromisos de contratación de personal y en muchas ocasiones no se cuenta con los conocimientos suficientes para desempeñar un puesto de trabajo, por lo tanto, no llevan a cabo el proceso de reclutamiento.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué importancia tiene la motivación del personal en las organizaciones?

¿El análisis de puestos es un factor muy importante al llevar a cabo el proceso de reclutamiento?

¿La Evaluación al desempeño se ve afectada sino se realiza correctamente el proceso de reclutamiento?

¿Qué relación tiene el proceso de reclutamiento y el escalafón para que los empleados puedan demostrar sus capacidades?



1.6 HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación incorrecta del Proceso de reclutamiento en el ICATMI está decretada por la falta de motivación, el análisis de puestos, la evaluación al desempeño y el escalafón.

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

1. Si se realiza el proceso de reclutamiento, entonces los trabajadores estarán motivados.
2. Si se efectúa el proceso de reclutamiento, entonces se realizará un mejor análisis de puestos
3. Si se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, entonces se efectuará una correcta evaluación al desempeño
4. Si se aplica correctamente el proceso de reclutamiento, entonces se llevará a cabo el escalafón de personal.



1.7 OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECÍFICO

Implementar un procedimiento específico de reclutamiento personal, con la finalidad de elegir al candidato más idóneo para el puesto lo que permitirá que el empleado realice su trabajo con profesionalismo y eficiencia, logrando así el objetivo organizacional.

OBJETIVOS GENERALES

1. Realizar un análisis de puesto y en base a ello identificar los posibles candidatos que se van a reclutar.
2. Aplicar los exámenes psicométricos y de conocimientos necesarios para el puesto con la finalidad de que el empleado se sienta motivado.
3. Revisar la evaluación del desempeño de los trabajadores para estimar el rendimiento de los empleados.
4. Contar con una base de datos actualizada de la preparación académica de los empleados, por si existe una vacante en la organización llevar a cabo el escalafón.



VARIABLES DEL ESTUDIO

Variables Independientes	Variable Dependiente
• Motivación • Análisis de puesto • Evaluación al desempeño • Escalafón	Reclutamiento de personal

CAPITULO II

2.1 MARCO TEÓRICO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Recurso más importante de las organizaciones es el recurso humano, por ello es importante el proceso de dotación de recursos humanos apropiados, es decir, de empleados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución desde luego, será el resultado de la productividad en los puestos que se les asigne.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en una organización mediante la Planeación de Recursos Humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo.

2.1.1 DEFINICIONES

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (*Idalberto Chiavenato*).

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. (*William B. Werther, Jr & Keith Davis*).

Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para ocupar los puestos disponibles en la organización. (*R. Wayne Mondy*)



Es el proceso de buscar y obtener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes por bajas, renunciaciones, retiros, enfermedades o muertes, o por la creación de nuevos puestos debido al crecimiento de la organización. (*Jorge Barajas Medina*)

2.1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Encontrar nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos; otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse lo más rápido posible. En cualquiera de esos casos encontrar candidatos competentes en una actividad crucial.

2.1.3 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO

2.1.3.1 Reclutamiento Interno

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una **promoción** como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Según **Idalberto Chiavenato** el reclutamiento interno es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (**movimiento vertical**) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programa de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Según Jorge Barajas Medina, en el reclutamiento interno será conveniente, cuando se registren vacantes, revisar si dentro de la misma organización se encuentran personas que sean candidatos a ocupar el puesto vacante y que éste represente una promoción o ascenso; para facilitar el proceso deberá contarse con un inventario de recursos humanos; de no existir candidatos idóneos, se recurrirá a otros medios de reclutamiento. La fuente de reclutamiento se considera interna también cuando se obtienen los candidatos por medio de personas que pertenezcan a la organización, quienes comunican a sus amigos, compañeros de estudio o parientes, la existencia de vacantes dentro de su organización, para que acudan a iniciar los trámites para su posible ingreso.

2.1.3.2 Fuentes Internas

Se considera como fuente interna a la organización cuando en ella misma se pueden encontrar aspirantes procedentes de:

- La planta de trabajadores de la propia organización
- Los contactos con sindicatos de la organización

- Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores
- Archivo Muerto

Ventajas

- **Económico.** Evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de administración, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- **Presenta mayor índice de validez y seguridad**, puesto que ya se conoce al candidato, se le evalúa durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental –en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- **Es una poderosa fuente de motivación** para los empleados, ya que tienen la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constante, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- **Aprovecha las inversiones** de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces solo tienen su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

- **Desarrolla un sano espíritu de competencia** entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar a ahí, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede genera conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes quien no obtiene ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, estos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

2.1.3.3 Caso práctico

Se deberá llevar a cabo el siguiente procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal, por lo que el Departamento de Recursos Humanos estará en constante comunicación con el Sindicato con la finalidad de emitir Convocatoria ya sea por promoción, interinato, fallecimiento y nueva creación se haga del conocimiento del personal agremiado, con la finalidad de darle prioridad al empleado con mayor antigüedad.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL **OBJETIVO:**

Contar con personal competente, con el perfil requerido y con valores Institucionales que permitan, colaborar en el logro de metas y objetivos Institucionales.

POLÍTICAS Y/O NORMAS DE OPERACIÓN

- ❖ El (nombre de la Institución) a través del Departamento de Recursos Humanos, quien podrá ser el autorizado para contratar personal para cubrir las plazas vacantes.
- ❖ Las vacantes podrán ser **TEMPORAL Y BASE**. La(s) vacante(s) podrá ser por Interinato, Promoción, fallecimiento y Nueva Creación.
 - **Por Promoción:** Se estipula que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos, de acuerdo al perfil. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.
 - **Interinato:** Cuando exista licencia por ausentismo por parte del trabajador no mayor de 6 meses con previo conocimiento y autorización del Departamento de Recursos Humanos.
 - **Fallecimiento:** El familiar, cónyuge o hijos del trabajador que fallezca será considerado como primer lugar para cubrir esa vacante.

- **Nueva Creación:** en la apertura de algún puesto estratégico.
- ❖ Las coberturas de estas vacantes serán supervisadas por el Departamento de Recursos Humanos, considerando ascenso a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.
- ❖ Para el proceso de reclutamiento y selección de personal, deberá contar con un mínimo de tres candidatos a ocupar la vacante(s).
- ❖ Se aplicarán exámenes de conocimientos y psicométricos siendo aplicados los segundos por una Institución o Empresa externa que se considere adecuada, en el caso de exámenes de conocimientos serán aplicados por el Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Los exámenes se realizarán tres días después. Del plazo de ocho días hábiles para la recepción de candidatos propuestos por el Sindicato y el Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ La contratación del personal será inicialmente por un periodo no mayor a 90 días. Al cabo del cual se determinará su contratación definitiva o de base.

Las vacantes pueden provenir del personal que labora en la misma Institución, por lo que los Directivos deberán realizar una solicitud para contratación de personal requerido, ya sea de forma temporal o de base, la cual deberán enviar al Departamento de Recursos Humanos.

1. La Dirección Administrativa a través del Departamento de Recursos Humanos emitirán una convocatoria al personal interesado al concurso de oposición y la entregará de manera oficial a los representantes del Sindicato para que el a su vez informe al personal agremiado el contenido de dicha convocatoria. A partir de la fecha de solicitud se cuenta con un plazo de 8 días hábiles para que el Sindicato realice las propuestas del personal requerido.
2. El Sindicato seleccionará, preferentemente de su propia Bolsa de Trabajo al personal que cumpla con el perfil del puesto solicitado, y enviará un oficio a la Dirección Administrativa de los candidatos propuestos, en donde deberán aplicar los exámenes correspondientes.
3. La Dirección Administrativa a través del departamento de Recursos Humanos informará al Sindicato la fecha y lugar de aplicación de los exámenes correspondientes en un plazo no mayor a tres días hábiles, a partir de la fecha de vencimiento del plazo, de ocho días hábiles establecido.



4. Los candidatos deberán presentarse en la hora, fecha y lugar, señalado(s) por el Departamento de Recursos Humanos

CONVOCATORIA

El (nombre de la Institución) a través de la Dirección General y con fundamento en el CAPITULO II DE LOS REQUISITOS DE ADMISIÓN fracción I, del Contrato Colectivo de Trabajo Vigente entre (nombre de la Institución) y el Sindicato convoca al personal interesado al Concurso de Oposición para **Jefe de Oficina** bajo las siguientes

BASES:

DE LOS PARTICIPANTES

- A) Podrá participar todo el personal siempre y cuando cuenten con la formación académica que el puesto requiere.
- B) Se considera en primer lugar al personal con mayor antigüedad, en caso contrario, será tomado en cuenta el interesado que cumpla con el perfil y las presentes bases.

GRADO DE ESTUDIO: Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Administración o Afín

ADSCRIPCION: Morelia

PERFIL DE INGRESO:

Edad mínima: 25 años

Sexo: indistinto

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS

- ✚ Conocimientos de Contabilidad.
- ✚ Manejo en paquetes contables
- ✚ Facilidad de palabra
- ✚ Uso básico de computadora



PERIODO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

Los interesados deberán presentar personalmente su solicitud con currículum vitae y constancias de estudios correspondientes al Departamento de Recursos Humanos en (domicilio de la dependencia) y vía E-mail al correo (dirección electrónica), el periodo de documentos será del 10 al 16 de agosto del año en curso.

PROCESO DE SELECCIÓN

La revisión y evaluación será realizada por el Departamento de Recursos Humanos y la Comisión Mixta Dictaminadora quien citará a los aspirantes y evaluará conforme a los siguientes tópicos:

- 1.- Formación Técnica
- 2.- Experiencia Profesional
- 3.- Exámenes de Selección (de conocimientos y Psicométricos)

La calificación mínima aprobatoria será de 80 puntos.

Vía telefónica el Departamento de Recursos Humanos y la Comisión notificará el lugar y fecha del examen de conocimientos y psicométrico.

DE LA CONTRATACIÓN

Una vez recibida que se tiene los resultados de la evaluación, el Departamento de Recursos Humanos realiza la contratación, la cual será por obra determinada por 3 meses para cubrir interinato.

(Nombre y firma)
Cargo del funcionario



2.1.3.4 Reclutamiento Externo

Cuando las vacantes no pueden ocuparse internamente el departamento de recursos humanos debe de identificar candidatos en el mercado externo del trabajo.

Este proceso opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas del exterior, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

2.1.3.5 Fuentes Externas

Son los lugares de contacto indirecto en donde incidirán las técnicas de reclutamiento, las cuales se mencionarán a continuación:

- Anuncios
- Agencias de colocación
- Bolsas de trabajo.
- Oficinas de colocación
- Público en general
- Ferias de Trabajo
- Páginas de colocación en Internet

Ventajas

- Obviamente este proceso implica el ingreso de nuevo personal y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como siempre se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más

adecuadas en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no este presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.

- Es más costo y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de empresa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

2.1.3.6 Caso práctico

Cuando se trate del reclutamiento externo, se deberá colocar en la puerta de la Institución un anuncio con la finalidad de atraer a los posibles candidatos.

El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar o “consejero”).
- La manera que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función

(NOMBRE DE LA DEPENDENCIA)

SOLICITA PARA EL AREA ADMINISTRATIVA:

JEFE DE OFICINA

REQUISITOS:

Conocimientos de contabilidad
Experiencia mínima 6 meses

INTERESADOS PRESENTARSE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON EL C.P. HUGO RAMOS OCHOA, EN AV. LÁZARO CARDENAS No. 3456, COL. CUAHUTEMOC, MORELIA, MICH., DE 9:00 A 2:00 P.M. DE LUNES A VIERNES

2.1.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión. Por lo tanto, los Medios de Comunicación son las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización; algunos de estos son los siguientes:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajador
- El periódico
- La radio y televisión
- Folletos y boletines
- Revistas especializadas
- Internet

Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará a los nuevos empleados.

2.1.5 REQUISITOS DEL PUESTO

Para obtener un grupo de candidatos para un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta “¿Que se requiere para desempeñar este puesto?, es decir, debe elaborar el perfil del puesto.

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación. Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en la cual el gerente



De línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de comprensión disponible”.

Definir las responsabilidades del puesto que desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

¿Qué nivel tiene el puesto?

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

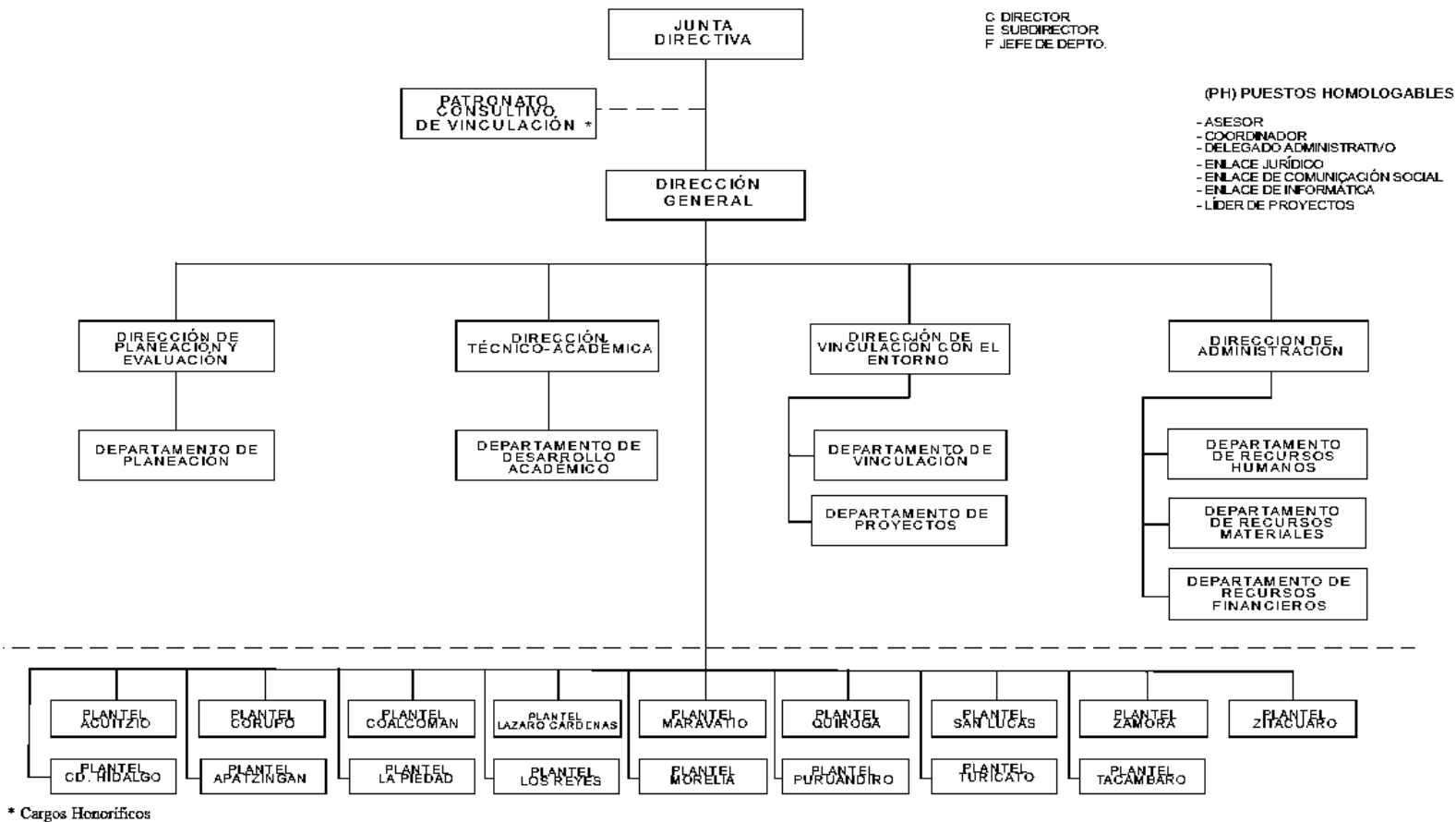
¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente indispensable?

2.1.6 TERMINO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Por lo general, el proceso de reclutamiento termina cuando los interesados llenan y entregan la solicitud de empleo, la cual contiene básicamente información referente a: nombre, edad, lugar de nacimiento, estado civil, domicilio, datos familiares, estudios realizados, trabajos desempeñados, sueldos percibidos y el que pretende, RFC, afiliación al IMSS, además de señalar la fecha disponible para iniciar labores en caso de ser contratados.

2.1.7 ORGANIGRAMA



A) Dirección General: tiene a su cargo el ejercicio de las atribuciones, obligaciones y facultades dentro del Instituto, además de planear, programar, organizar, controlar y evaluar las actividades de la Unidad Administrativa a su cargo e informar sobre el resultado de las mismas, promover y aplicar las medidas necesarias a fin de garantizar la atención al público de manera eficaz, oportuna y amable, en los ámbitos de su competencia, participar en los procesos de certificación, mejora y modernización administrativa que realice el Instituto.

- B) Dirección de Planeación y Evaluación:** Proponer los mecanismos que permitan coordinar y controlar los procesos de planeación, presupuestación, organización, evaluación e informática de la Dirección General y de los Planteles, promover la actualización y difusión de los materiales y demás instrumentos autorizados para la operación de la Dirección General y de los Planteles.
- C) Dirección Técnico Académica:** Coordinar el control escolar de inscripciones y acreditación de capacitaciones a los cursos que se imparten en los Planteles, supervisar que la realización de cursos de capacitación que se imparten en los planteles en sus diferentes modalidades, supervisar la elaboración e implantación de manuales de prácticas para los cursos de capacitación de material de apoyo para los talleres de los Planteles y otros recursos que mejoren el proceso de la capacitación, supervisar la evaluación al desempeño de los instructores de capacitación para que presten sus servicios adecuadamente en los Planteles, tramitar ante las autoridades competentes, la certificación y acreditación de la capacitación impartida en los cursos.
- D) Dirección de Vinculación con el entorno:** Proponer y coordinar las actividades de comunicación social entre el Instituto y los sectores público, social y privado, participar con los Planteles y los representantes de los sectores público, social y privado, en las reuniones de trabajo para la revisión de los perfiles ocupacionales que requiere el mercado laboral.
- E) Dirección de Administración:** Establecer las medidas de acuerdo a las leyes y las normas vigentes, necesarias para la observación de las políticas, lineamientos, sistemas y procedimientos para la programación, presupuestación y administración de los recursos financieros, humanos,

materiales y de servicios de que dispone el Instituto previa autorización del Director General, formular los informes y estados financieros que reflejen en forma clara y oportuna, la situación que guarda el ejercicio del presupuesto y presentarlos al Director General mensualmente para su validación y posterior entrega a las autoridades competentes, supervisar que los trámites para los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios que deba efectuar el Instituto, se realicen conforme a la norma aplicable.

F) Departamento de Recursos Humanos: Presentar oportunamente al Director de Administración, para su autorización, la información y documentación relativa a los movimientos e incidencias del personal del Instituto, así como el pago de sus salarios, remuneraciones y prestación de servicios personales en términos de la normativa aplicable, registrar y verificar la asistencia del personal del Instituto y supervisar los registros y sistemas de control de dicha asistencia, así como proponer al Director de Administración, las medidas que procedan, en términos de la normativa aplicable, efectuar y registrar el pago de salarios y remuneraciones al personal que labora en el Instituto, en términos de la normativa aplicable, apoyar el desarrollo y supervisar las actividades de capacitación, sociales, culturales y deportivas tendientes al mejoramiento profesional, económico, cultural y físico del personal, promoviendo un clima laboral armónico y equilibrado, coordinar y supervisar el programa de prestadores de servicio social que apoyen en actividades sustantivas de las Unidades Administrativas del Instituto.

G) Departamento de Recursos Materiales: Ejecutar y cumplir los lineamientos, normas y procedimientos que sobre recursos materiales y servicios generales, dicte la autoridad en la materia, diseñar y operar un sistema de archivo de control de materiales y consumibles con la finalidad de mantener y conservar de manera ordenada y actualizado el almacén, Recibir, revisar, elaborar y dar atención a las requisiciones de materiales y consumibles, a fin de otorgar oportunamente la reposición de los artículos de consumo correspondientes a las Unidades Administrativas de la Dirección General, solicitar cotizaciones y realizar cuadro comparativo de

bienes materiales y servicios y de activo fijo, a fin de procurar las mejores condiciones de compra, conforme a las disposiciones normativas aplicables, tramitar las pólizas de seguro de los bienes muebles e inmuebles, así como el del parque vehicular asignado al Instituto.

H) Departamento de Recursos Financieros: Operar y supervisar el sistema que garantice el manejo y registro de manera eficiente y transparente, los recursos financieros federales y estatales asignados al Instituto, registrar, actualizar y revisar las operaciones financieras del Instituto y presentar los informes financieros mensuales para su autorización ante las autoridades correspondientes.

I) De los Directores de los Planteles: Dirigir, controlar, supervisar y evaluar las actividades académicas y administrativas del Plantel.

Supervisar que el programa de capacitación se aplique en cada Plantel de acuerdo a los planes y programas autorizados.

Proponer al Director General y coadyuvar en la celebración de convenios de vinculación con el sector productivo de bienes y servicios.

Mantener comunicación con las autoridades locales en las que se encuentren las unidades móviles, a efecto de que funcionen de acuerdo a las disposiciones normativas aplicables;

Levantar las actuaciones que correspondan al personal que incurra en faltas administrativas y turnarlos a la instancia correspondiente para la aplicación de las sanciones a que hubiere lugar y las demás que le señale el Director General y otras disposiciones normativas aplicables.

Perfil del Puesto

Puesto: Director General.

Área o Departamento: Dirección General.

Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas o Contador Público (de preferencia con estudios de posgrado).

Experiencia: 2 años.

Datos personales.

Edad: De 30 años.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto.

Conocimientos: Conocimientos en el área de finanzas, contable, recursos humanos e informática.

Habilidades:

- ° Liderazgo.
- ° Visión estratégica.
- ° Orientación a resultados.
- ° Proactivo.
- ° Responsable.



Perfil De Puesto

Puesto: Jefe de Departamento.

Área o Departamento: Jefatura de Planeación y Evaluación.

Escolaridad: Licenciatura en Administración o Contabilidad.

Experiencia: 1 año.

Datos Personales.

Edad: 27 años.

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos: Conocimientos en el área de finanzas, contable e informática.

Habilidades:

- ° Liderazgo.
- ° Visión estratégica.
- ° Orientación a resultados.
- ° Proactivo.
- ° Responsable.

2.2 MOTIVACIÓN

2.2.1 DEFINICIONES

Es aquello que mueve al ser humano a realizar alguna actividad en particular
(*Idalberto Chiavenato*)

Es el proceso mediante el cual la necesidad insatisfecha de una persona la impulsa a actuar de cierta manera. (*Raquel Rosenberg*)

Es el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (*Robbins*)

Es de suma importancia para el administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducir las a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

Con respecto a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente formulada es: ¿cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado que el dinero, como parte efectiva de motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero según las corrientes administrativas, se ha hecho echo evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un

grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

2.2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de contenido se centran en los factores internos de la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. El principal objeto de estudio de estas teorías es descubrir que es lo que motiva (hace mover) a las personas, es decir, cuáles son los factores que crearán necesidades de ellas.

Existen varias teorías que son intentos por tratar de comprender el porqué del comportamiento humano en el trabajo; tres de las teorías más conocidas son las siguientes:

2.2.2.1 TEORÍA DE MASLOW

Abraham Maslow concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse en 5 niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía de su importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

1. **Necesidades fisiológicas.** Son todas las relacionadas con la supervivencia, y antes que ningunas otras son las que busca satisfacer toda persona: alimentarse, calmar la sed, vestirse, dormir, etc. Una vez satisfechas las necesidades de este nivel, dejan de operar como motivadoras de la conducta surgen fuerzas motivantes de un orden más alto.
2. **Necesidades de seguridad.** Se presentan cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas; ante el desconocimiento futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que brinden la seguridad de poder

afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.

3. **Necesidades sociales.** Es decir, el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas. Cuando una persona ya está integrada a grupos, no basta el que la conozcan, siente las necesidades de mantener relaciones afectuosas con otras personas, es decir de sentirse estimado, querido, respetado, etc., lo que le producirá tener mayor confianza en sí mismo.
4. **Necesidades de autoestima.** Incluye la seguridad en si mismo, la confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
5. **Necesidades de autorrealización.** Sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por lo que tratará de superarse en todos los aspectos.

Según Maslow, las necesidades de un nivel superior van surgiendo cuando las del nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas; a esto lo denominó “prepotencia de necesidades”

2.2.2.2 TEORÍA DE HERZBERG

Frederick Herzberg se preocupó por investigar cuáles son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo.

Los resultados obtenidos al analizar las motivaciones de ingenieros y contadores de una empresa de Pittsburgh le sirvieron de base para formular su teoría. Así, afirma que existen factores que producen motivación y otros que causan descontento en las personas al trabajar, los primeros son:

- El tipo de trabajo en sí (placer al hacerlo)
- La responsabilidad
- La iniciativa
- La participación
- El reconocimiento de méritos, etc.

Cuando los factores señalados están presentes. Herzberg dice que impulsan a las personas a desarrollar un mejor trabajo. Si los factores no están presentes, su ausencia no provoca insatisfacción, solamente se evita la satisfacción que producirá su existencia; por tanto, sólo hay no satisfacción.

Los factores que producen descontento son:

- Suciedad en el medio ambiente de trabajo
- Inconformidad en el salario
- La supervisión exagerada
- La inseguridad en el empleo
- Las deficientes relaciones interpersonales, etc.

Cuando estos factores se encuentran presentes producen insatisfacción en las personas, pero la eliminación de estos factores no causa satisfacción, es decir, no motiva a desarrollar un mejor trabajo o esfuerzo, simplemente evita la insatisfacción que su existencia producirá.

Puede notarse que los factores motivantes están íntimamente relacionados con las actividades del puesto que desempeña, mientras que los factores de descontento son periféricos del trabajo. Por ello Herzberg considera que es erróneo pensar que la insatisfacción es el polo opuesto de la satisfacción; cada una de ellas debe medirse en diferentes escalas.

A la teoría de Herzberg también se le conoce como “teoría dual” porque mide los grados de satisfacción e insatisfacción en diferentes escalas. Para que el trabajo tenga un significado relevante para las personas. Herzberg recomienda que se dé mayor responsabilidad y reconocimiento, que se enriquezcan las labores para obtener mejores resultados en el desempeño del trabajo.

2.2.2.3 TEORÍA DE McClellan

David McClellan formulo su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada; los factores son:

- **Factor logro.** Se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen; encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran se sienten fracasados.
- **Factor afiliación.** Resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas; tratan de evitar ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprimen fácilmente.
- **Factor de poder.** Su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás; mientras mayor sea el número de subordinados que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

Las teorías motivacionales han servido de base a diferentes prácticas administrativas que buscan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales.

2.2.3 APLICACIONES DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Algunos aspectos en las empresas en los que puede influir el manejo de la teoría de la motivación son entre otros:

La producción, ésta puede elevarse si se motiva a los empleados, desarrollando su sentido de orgullo y lealtad, más que si se implementan sistemas de supervisión.

El cambio es una fuerza importante de motivación, pero debe buscarse la aceptación de los empleados, de otra manera aparecerán las fuerzas de resistencia en deterioro de la productividad.

Los problemas con los empleados también son aspectos de la organización que pueden abordarse desde la perspectiva de la motivación, al igual que los problemas de las compensaciones ligadas con el salario.

En conclusión, casi todos los aspectos de la función de personal implican de alguna forma aspectos motivacionales tanto en lo individual como en los componentes de la organización, de tal manera que entenderlos y aplicarlos puede incidir de manera positiva en el ambiente organizacional. Cuando los empleados tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional (entendido éste como el ambiente existente entre los miembros de una organización) y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Pero cuando la motivación es escasa, sea esto por frustración o por algún impedimento para la satisfacción de necesidades, sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, y descontento que puede llegar hasta la agresividad.

2.2.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Motivación intrínseca: Es cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

Motivación extrínseca: Aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada.

2.2.5 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia), o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas).



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

2.4.1 DEFINICIONES

Es un sistema de apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. (*Idalberto Chiavenato*)

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. (*William B. Werther, Jr. Keith Davis*)

Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de los que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados. (*R. Wayne Mondy*)

Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. (*Byars & Rue*)

2.4.2 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación al desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

2.4.3 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mejora el desempeño. mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasa de aumento, muchas conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento al desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Impresión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento. Al confiar en información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos. En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

2.4.4 VISIÓN GENERAL DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema solo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican como parte del proceso de análisis. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

2.4.5 PARÁMETROS DE DESEMPEÑO

La Evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha

con los resultados que se desea en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

2.4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por deducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

2.4.6.1 La entrevista

Este método es de gran importancia ya que nos permite analizar la evaluación de un trabajador y encontrar áreas de mejora. Esta entrevista debe proveer elementos o pautas para mejorar el desempeño del colaborador.

En los casos donde es manejada correctamente, la entrevista para evaluación del desempeño mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo encontrar un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

Los objetivos principales son:

- Desarrollo personal y profesional de los trabajadores
- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir inquietudes del personal evaluado
- Mejora permanentemente de los resultados de la organización
- Adecuado aprovechamiento del potencial humano

La información que nos provea la entrevista para evaluación del desempeño, nos debe permitir tomar decisiones sobre promociones internas o remuneraciones, así mismo se debe informar al colaborador los resultados de la evaluación, ya que los trabajadores necesitan saber cómo están realizando su trabajo, el grado de satisfacción de los jefes, las áreas o aspectos que deben mejorar, etc.

No hay un método estándar para realizar una evaluación de desempeño, sin embargo, se recomienda que se prepare previamente para esta entrevista determinando los objetivos de la misma, las preguntas a realizar y preparando un ambiente propicio para la misma en cuanto a las condiciones. Estos son algunos pasos que debe seguir o tener en cuenta:

- Inicie con un saludo cálido.

- Explique los objetivos de la evaluación y la forma en que será evaluado el trabajador, asegure de que el empleado comprenda la forma en que se será evaluado.
- Aborde primeramente los puntos fuertes o positivos y luego los puntos débiles o dificultades del trabajador minimizando la crítica.
- Enfóquese en la solución de problemas, presentando posibilidades y pasos de desarrollo o mejora.
- Establezca metas.
- Incentive a que el empleado exprese sus sentimientos.
- Cierre la entrevista de una forma cordial y con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.

2.4.6.2 Escala de puntuación

Este es el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su diseño, la sencillez de impartirlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntariamente en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos. La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter general.

2.4.6.3 Listas de verificación

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

2.4.6.4 Selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez
2. Trabaja con gran empeño
3. Su trabajo es preciso y confiable
4. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
5. Con frecuencia llega tarde
6. Se ausenta con frecuencia

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Este método presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, además de que resulta fácil aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los

empleados a mejorar su desempeño. Lo que es peor aún, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

2.4.6.5 Registro de acontecimientos notables

Este método demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Así mismo, reduce el efecto de distorsión que tiene en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador. Incluso cuando el supervisor registra los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

2.4.6.6 Escalas de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

2.4.6.7 Verificación campo

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final

Se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

2.4.6.8 Enfoques de evaluación comparativa

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor, Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son:

- **Método de establecimiento de categorías.** Este método lleva al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

- **Método de distribución forzosa.** En este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.
- **Método de comparaciones pareadas.** En este método se debe compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global.

2.4.6.9 Autoevaluaciones

Este método constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

2.4.6.10 Evaluador de 360

En este método cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que se mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño.



CAPITULO III

3.1 CASO DE APLICACIÓN

3.1.1. Universo de Estudio

Se decidió estudiar el departamento de control escolar, debido a que es el que cuenta con mayor personal dentro de la Institución, las personas encuestadas para esta investigación son 25.

Cabe mencionar que se consideró como universo total el número de personas que laboran en el departamento a la fecha de la aplicación de la misma.



CUESTIONARIO

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

1. ¿Al realizar su trabajo lo lleva a cabo con empeño?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

2. ¿Se siente motivado laboralmente?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

3. ¿Su Jefe le reconoce su trabajo?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

4. ¿Ha participado en un análisis de puestos?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

5. ¿Conoce las funciones específicas de su puesto?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

6. ¿Las funciones que desempeña son las estipuladas en su Contrato?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

7. ¿Ha participado Usted en el proceso de evaluación de desempeño?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

8. ¿Existen métodos para evaluar el desempeño laboral?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

9. ¿Cuándo existen vacantes en la Institución se le informa?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

10. ¿Tiene objetivos profesionales?

a) Siempre b) la mayoría de las veces c) A veces d) nunca e) no existe

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 DE LOS OBJETIVOS

4.1.1 General

Se propuso un procedimiento de reclutamiento personal, con la finalidad de elegir al candidato más idóneo para el puesto y así lograr la motivación de los empleados

4.1.2 Específicos

Se analizaron diversas teorías referentes a la motivación, métodos para el análisis de puestos y evaluación al desempeño.

CONCLUSIONES

El reclutamiento y selección de personal, es un proceso de vital importancia para cualquier organización que incluye diversas funciones con la finalidad de evaluarse la posibilidad de contratar a la persona más adecuada y apta para el puesto en el que se haya dado o exista la vacante.

Su éxito se traduce en un ahorro considerable para las organizaciones, tanto en dinero, tiempo como recursos materiales. Cabe destacar que, debido a lo complejo del proceso, sería recomendable efectuarlo de manera unificada, para así ahorrar dinero y tiempo. Ya que de esta manera se harían los procesos conjuntamente reduciendo de manera significativa a la empresa.

Es por tal motivo, que en ocasiones las grandes empresas pierden dinero y tiempo, ya que en raras ocasiones omiten datos importantes sobre las características de la vacante que se ofrece, así como las características con las que debe de contar el aspirante al puesto. Trayendo como consecuencia pérdidas para las empresas u organizaciones.

Por último, cabe mencionar que el proceso de reclutamiento de personal incluye todas las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, mismas que existen en todas y cada una de las funciones. Y para que estos dos procesos reditúen en todas las áreas de la empresa deben de hacerse de manera adecuada, para sacar así el máximo aprovechamiento del personal y por consiguiente se vea reflejado en las ganancias y productividad de la empresa.



RECOMENDACIONES

La presente investigación ayudo a comprobar que el proceso de reclutamiento es muy importante en toda organización y que antes de llevarlo a cabo es preciso tener bien estructurado un análisis de puestos, el cual nos permitirá identificar el candidato más idóneo para el puesto indicado, así mismo es de vital importancia que una vez concluido el proceso reclutamiento y que ya se eligió al empleado se lleve a cabo la evaluación al desempeño con base a las funciones específicas del puesto, lo que permitirá mediante esa evaluación poner en práctica el desarrollo de carrera profesional que les permita a los empleados ascender a puestos de nivel superior logrando así la motivación de los mismos.



BIBLIOGRAFIA

Administración de Recursos Humanos Sexta Edición. William B. Keith Davis, Mc Graw Hill

Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia, 2000, Ed. Mc. Graw Hill, 699p.

Introducción a la Administración, Jorge Barajas Medina, Editorial Trillas, 2002. 195p

La gestión de los recursos humanos: enfoques para México, 2004, (Mireia Valverde Aparicio, Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero y Mauricio A. Chagolla Farias) 294p