



COLEGIO DE BACHILLERES

**SECRETARÍA ACADÉMICA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
Y DEL SISTEMA ABIERTO**

COMPENDIO FASCICULAR

**ORGANIZACIÓN DE
OFICINAS
(ADMISIÓN Y EMPLEO)**

FASCÍCULO 1. UBICACIÓN DE LA ADMISIÓN Y EL
EMPLEO

FASCÍCULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

FASCÍCULO 3. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

FASCÍCULO 4. MODELO ESTRATÉGICO DEL PROCESO
DE ADMISIÓN Y EMPLEO



DIRECTORIO

Roberto Castañón Romo
Director General

Luis Miguel Samperio Sánchez
Secretario Académico

Héctor Robledo Galván
**Coordinador de Administración
Escolar y del Sistema Abierto**

Derechos reservados conforme a la ley
© 2004, COLEGIO DE BACHILLERES
Prolongación Racho Vista Hermosa Núm. 105
Col. Ex Hacienda Coapa
Delegación Coyoacán, C.P. 04920, México, D. F.

ISBN 970 632 256-6

Impreso en México
Printed in México

PRESENTACIÓN GENERAL

El Colegio de Bachilleres en respuesta a la inquietud de los estudiantes de contar con materiales impresos que faciliten y promuevan el aprendizaje de los diversos campos del saber, ofrece a través del Sistema de Enseñanza Abierta y a Distancia este compendio fasciclar; resultado de la participación activa responsable y comprometida del personal académico, que a partir del análisis conceptual, didáctico y editorial aportaron sus valiosas sugerencias para su enriquecimiento y aunarse a la propuesta educativa de la Institución.

Este compendio fasciclar es producto de un esfuerzo académico del Colegio por ofrecer a todos sus estudiantes un material de calidad que apoye su proceso de enseñanza-aprendizaje conformado por fascículos.

Por lo tanto, se invita a la comunidad educativa del Sistema de Enseñanza Abierta y a Distancia a compartir este esfuerzo y utilizar el presente material para mejorar su desempeño académico.

DIRECCIÓN GENERAL

PRESENTACIÓN DEL COMPENDIO FASCICULAR

Estudiante del Colegio de Bachilleres te presentamos este compendio fasciclar que servirá de base en el estudio de la asignatura de Admisión y Empleo y funcionará como guía en tu proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Este compendio fasciclar tiene la característica particular de presentarte la información de manera accesible, propiciando nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que te permitirán el acceso a la actividad académica, laboral y social.

Cuenta con una presentación editorial integrada; por fascículos, temas y subtemas que te permitirán analizar la función de la subárea de administración y empleo en la Administración de Recursos Humanos con base en los métodos tradicionales y proactivo; así como aplicar los conocimientos y técnicas de esta subárea en un proceso concreto de reclutamiento, selección, contratación e inducción.



COLEGIO DE BACHILLERES

**ORGANIZACIÓN DE
OFICINAS
(ADMISIÓN Y EMPLEO)**

FASCÍCULO 1. UBICACIÓN DE LA ADMISIÓN Y EL
EMPLEO

Autor: Claudio Alcalá Martínez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PROPÓSITO	7
1. APORTACIONES DE LAS ESCUELAS CIENTÍFICAS Y RELACIONES HUAMANAS A LA SUBÁREA DE ADMISIÓN Y EMPLEO	9
1.1 DEFINICIONES DE ADMISIÓN Y EMPLEO	9
1.2 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ADMISIÓN Y EL EMPLEO	10
2. LA RELACIÓN ENTRE ADMISIÓN Y EMPLEO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	15
3. EL MARCO JURÍDICO EN QUE SE SUSTENTA EL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO	20
4. EL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y SUS FASES	23

RECAPITULACIÓN	26
ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN	27
AUTOEVALUACIÓN	28
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	29

INTRODUCCIÓN

El presente fascículo es el primero de la asignatura de Organización de oficinas, cuyo objetivo es que, comprendas las fases del Proceso de Admisión y Empleo y contemples la relación que tienen éstas con aspectos jurídicos y administrativos.

En el primer tema, revisarás las aportaciones de las escuelas científicas y relaciones humanas a la subárea de Admisión y Empleo.

En el segundo tema, estudiarás la relación entre Admisión y Empleo y el Proceso Administrativo, es el tercer tema, conocerás el Marco Jurídico en que se sustenta el Proceso de Admisión y Empleo.

Y por último, estudiarás el proceso de Admisión y empleo para que comprendas la composición integral de las fases.

PROPÓSITO

Con el estudio de este fascículo

¿Qué aprenderás?

- A) La relación de las etapas del proceso de admisión con aspectos jurídicos y administrativos.
- B) Las aportaciones de las escuelas Científicas y Humanísticas al proceso del empleo.
- C) La ubicación de la categoría de empleo al proceso administrativo, así como, el marco jurídico que lo sustenta.
- D) Las etapas del proceso de empleo desde un enfoque integral.

¿Cómo lo aprenderás?

Todo lo anterior lo lograrás si analizas las relaciones que el empleo establece con otras áreas, así como de sus características y de su proceso dinámico. Es importante que realices todas las actividades que marca tu fascículo.

¿Para qué lo aprenderás?

Estudiar este fascículo te permitirá conocer como funciona la Admisión y el Empleo para que tu puedas identificarlos en una empresa.

1. APORTACIONES DE LAS ESCUELAS CIENTÍFICAS Y RELACIONES HUMANAS A LA SUBÁREA DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Antes de conocer las contribuciones de las escuelas del pensamiento administrativo al proceso de admisión y empleo, consideramos pertinente que tengas una noción de algunos conceptos de admisión; comprendas cuál es el objeto e importancia de la admisión y empleo y conozcas el desarrollo histórico de la selección de personal.

1.1 DEFINICIONES DE ADMISIÓN Y EMPLEO

- a) El objetivo de seleccionar, es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización". (Bahn)
- b) "La selección es la acción de escoger a ciertas personas entre varias". (Sikula)
- c) "Los solicitantes deben de ser seleccionados en términos de conocimientos, habilidades, aptitudes, e intereses requeridos para desempeñar el puesto". (Heneman)
- d) "El proceso de escoger entre una serie de candidatos, de dentro y fuera de la organización, al que más convenga y se adapte al puesto actual o a los puestos futuros". (Konntz)
- e) "Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personas idóneas de acuerdo a una adecuada -planeación de recursos futuros". (Arias)

Ahora bien, sería conveniente que analizaras las distintas definiciones, y tú desarrollarás una propia.

De lo anterior, se puede concluir que el objetivo e importancia del proceso de admisión y empleo son los siguientes: el objetivo del empleo radica en lograr que los puestos desocupados en la organización sean cubiertos por personal idóneo, el cuál es escogido entre una serie de candidatos reclutados. Los parámetros para elegir al personal son entre otros; conocimientos, experiencias y habilidades, requeridas para desempeñar la función de puesto de una manera adecuada. Los requisitos del puesto son elaborados en la planeación de Recursos Humanos. Considerando las características que requiere el puesto, por ejemplo si deseamos contratar un Químico Analista, el área de planeación conjuntamente con el área en donde se encuentra la vacante nos dirá que para este puesto se requiere lo siguiente:

- Título de Químico Farmacéutico
- 3 años de experiencia en análisis químicos de diferentes medicamentos
- Conocimiento del idioma inglés
- Pensamiento analítico y sintético

Por otra parte, su importancia radica no sólo en escoger al personal por medio de admisión y empleo para satisfacer la necesidad de ocupar una vacante en el presente, sino que, también este personal seleccionado puede desarrollarse en la organización, por medio de las funciones desempeñadas por las otras áreas de Recursos Humanos como sistema de remuneración, Capacitación y Desarrollo, Higiene y Seguridad y Desarrollo Organizacional. De ahí radica la importancia de hacer una selección de personal adecuado para ocupar puestos actuales y de nueva creación según las necesidades futuras de la organización.

1.2 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ADMISIÓN Y EL EMPLEO

Ahora que ya identificaste el objetivo y la importancia del proceso de Admisión y Empleo, se considera conveniente explicar el Desarrollo Histórico de este proceso para que conozcas las aportaciones de las escuelas científicas y humanísticas de la administración a esta área.

a) Antiguas formas de selección

En cualquier época de la humanidad, se presenta el mismo problema; conseguir a alguien que sea capaz y quiera hacer el trabajo, más aún, durante siglos, la gente ha buscado la manera de como determinar si una persona es capaz para desempeñar las funciones, operaciones, responsabilidades propias del puesto. Se dice que en la época de los griegos se abogaba para la prueba de aptitudes militares, posteriormente se sugirieron lineamientos para la selección de peones de feudos.

En el siglo XVII en la época de la industrialización, era común que el capataz diera un vistazo a los aspirantes, seleccionando a los que consideraba más capaces y despidiera al resto. La aplicación de técnicas científicas al proceso de selección de personal es un fenómeno relativamente reciente.

b) Escuelas Científicas

La utilización de técnicas científicas en el proceso del empleo, tuvieron su origen a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. La disciplina que empezó a utilizar estas técnicas fue la ingeniería industrial, y principalmente el ingeniero americano Frederick W. Taylor considerado como el precursor de la Administración Científica. Las aportaciones de esta corriente al empleo, consiste en que uno de los cuatro principios de la Administración Científica hace referencia a la función de la selección de personal. Sin embargo, esbozaremos los cuatro principios a fin de que ubiques al de seleccionar en su contexto administrativo.

- 1.- Principios de Planteamiento; consiste en sustituir en el trabajo, la improvisación y la actuación empírico-práctico por los métodos basados en procedimientos científicos, como la aplicación del estudio de tiempos y movimientos.

- 2.- Principio de la Preparación; Consiste en seleccionar, científicamente a los trabajadores, de acuerdo a sus aptitudes. Es aquí donde esta escuela aporta las bases para seleccionar al aspirante para ocupar la vacante de una manera científica. Se pasó de la elección del aspirante de una forma subjetiva, por medio del capataz, a una forma más objetiva, utilizando técnicas científicas. Este es el principio, que da inicio a la evolución del área del empleo. Estas técnicas se basaban en la utilización del método científico pues usaba la observación, aquellos aspirantes mostraban su trabajo y el observaba sus conductas, las registraba y las media y entonces contaba con los elementos necesarios para seleccionar al candidato idóneo.
- 3.- Principio de Control; Consiste en supervisar el trabajo para verificar qué se está efectuando conforme a las normas establecidas y según el plan previsto.
- 4.- Principio de Ejecución; Una vez dividido el trabajo entre quienes los ejecutan, se deberá dar la autoridad y la responsabilidad, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

c) Escuela Humanista

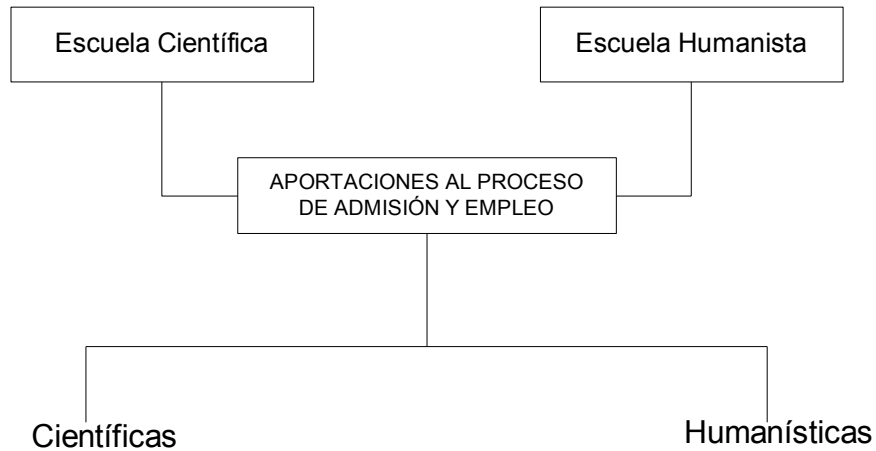
Ahora bien, analicemos cómo la escuela Humanista contribuye al proceso de empleo. Esta escuela surge en la década de los años treinta, las condiciones de esos tiempos son fundamentalmente las siguientes; Depresión Económica, y la Inconformidad de los trabajadores con la escuela científica, por la aplicación de sus técnicas objetivas, trayendo como consecuencia el ausentismo y la rotación de personal, sindicalismo y huelgas.

Ante estos hechos, la escuela humanista retoma a la organización y al hombre desde otro punto de vista; el hombre que pertenece a un grupo, diferente a la escuela científica, mencionaremos algunas diferencias entre estas escuelas.

TEORÍA CIENTÍFICA	TEORÍA HUMANISTA
- Trata a las organizaciones como una maquina	- Trata a las organizaciones como un grupo de personas.
- Enfatiza la tarea o tecnología	- Enfatiza el factor humano
- Separa claramente la autoridad de la línea del staff.	- Promueve la dinámica grupal e interpersonal.

Como puedes observar, las diferencias entre estas corrientes se deben a que el movimiento de las relaciones humanas fue como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica, la cual trajo una inconformidad del trabajador que se reflejó en sabotajes, ausentismos y huelgas. Por otro lado, la estructura formal rígida, planteada por esta escuela, ocasiona el surgimiento de grupos informales, los cuales se agrupan en sindicatos.

De lo anterior se deriva el siguiente cuadro que muestra las aportaciones de estas Escuelas.



1. Técnicas objetivas de Selección.
2. Identificación de Aptitudes requeridas para las vacantes.

1. Se enfatiza el factor humano y se considera a la persona como un ser total lo cual cambia el concepto de requisitos para el puesto.

2. Se preocupa por los grupos y específicamente por los grupos informales y el desarrollo de la organización.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Realiza lo siguiente:

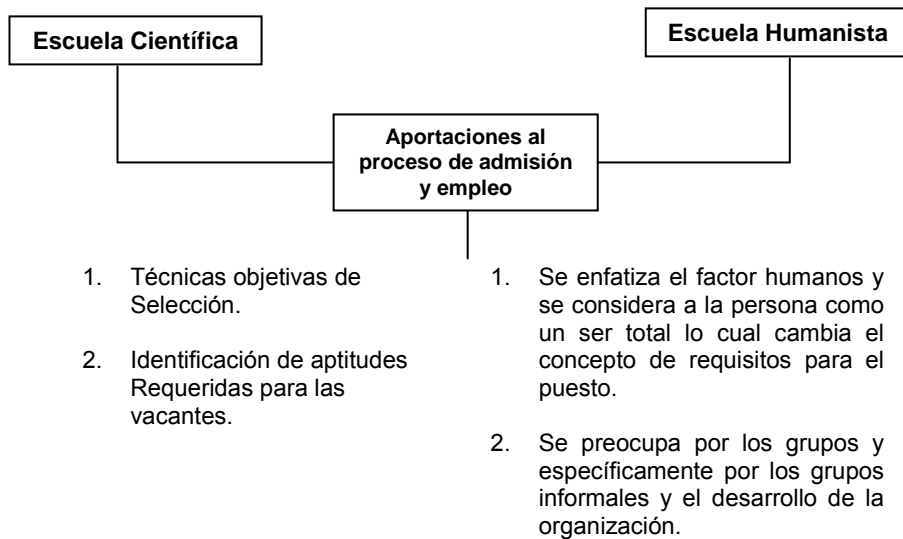
1. Adquiere una solicitud de empleo en una papelería e identifica en ellas, las aportaciones de la Escuela Científica y de la Humanística.
2. A manera de redacción explica como sería un organigrama donde se aplicará únicamente la Escuela Científica y otra en donde sólo prevalezca la escuela Humanística.



3. Escoge tres puestos que tú imagines que solicitan en una empresa; describe los requerimientos para cada uno y realiza un pequeño esquema donde marques su posible desarrollo futuro dentro de la organización.
4. Como podrás observar la subárea dedicada a la Admisión y el Empleo, como primer punto, analiza los requerimientos de los puestos solicitados para así seleccionar al candidato más idóneo.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta aquí aprendiste que:



2. LA RELACIÓN ENTRE ADMISIÓN Y EMPLEO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para que puedas comprender la relación de admisión y empleo con respecto al proceso administrativo, consideramos pertinente te cuestiones si conoces o comprendes los siguientes puntos:

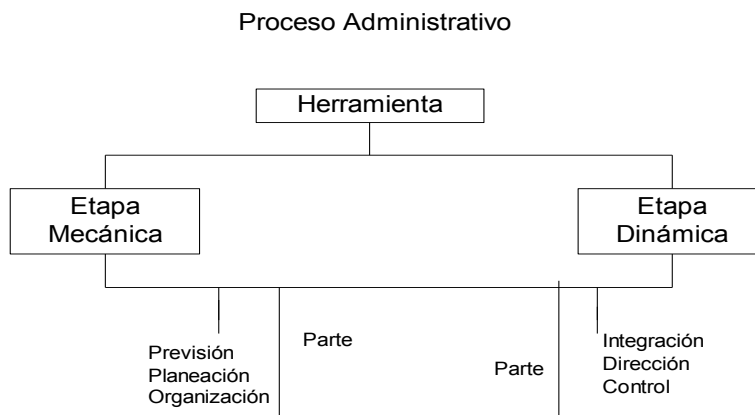
- ¿Qué es el proceso administrativo?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?
- ¿En qué consiste las funciones de cada una de las etapas?

Como recordarás el proceso administrativo lo estudiaste en la materia de Administración General, por lo tanto, te será más fácil entender la relación entre el empleo y el proceso administrativo.

Ahora bien, ¿qué podemos entender por proceso administrativo?

Fundamentalmente es una herramienta que se emplea en todas las organizaciones, ya sean productoras de bienes o prestadoras de servicios.

Esta herramienta esta compuesta por dos etapas: La mecánica cuyas partes son la previsión, la planeación y la organización. Y la otra etapa es la dinámica cuyas partes son la integración, la dirección y el control.



Hasta aquí, vimos que el proceso administrativo es una herramienta compuesta por dos etapas una mecánica y la otra dinámica. Ahora nos toca conocer cual es la función que guarda en la organización. El objetivo de aplicar el proceso administrativo en las organizaciones radica en que por medio de él los recursos técnicos, materiales financieros, y humanos, son optimizados y esto nos permite alcanzar el objetivo institucional de una manera más eficiente.

Con relación a nuestro tercer cuestionamiento, ¿cuáles son las funciones de las etapas del proceso administrativo? Diremos que las funciones de la etapa mecánica; son la teoría, la estructura, y la vista a futuro. En cuanto a la etapa dinámica: son la operación, manejo de los recursos que forman parte de un organismo social.

Estas dos etapas del proceso administrativo están integradas por diversas partes cuyo funcionamiento se detalla a continuación:

ETAPA	PARTE	FUNCIÓN
Mecánica	Previsión	Ver que se puede hacer
	Planeación	Ver que se va hacer
	Organización	Ver cómo se va hacer
Dinámica	Integración	Ver con que se va hacer
	Dirección	Ver que se haga
	Control	Ver cómo se ha realizado

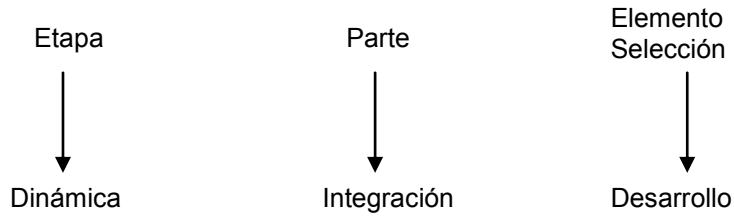
Pues bien, como nuestro objetivo no es hacer una revisión detallada del proceso administrativo, sino pretender que entiendas la relación del empleo con una parte específica del proceso administrativo, sólo desarrollaremos más ampliamente la fase de integración de la parte dinámica del proceso.

ETAPA MECÁNICA

Parte	Elemento	Función
Previsión	Objetivos	Fijar fines, metas y alcances de la organización.
	Investigación	Con qué recursos cuenta la organización.
	Cursos Alternativos	Escoger una alternativa de varias que nos permita alcanzar el objetivo Institucional.
Planeación	Políticas	Cursos de acción que nos facilita la toma de decisiones.
	Procedimiento	Secuencia cronológica de actividades necesarias para alcanzar un fin.
	Programas	Determinación del tiempo que se llevan las actividades necesarias para alcanzar un fin.
	Presupuestos	Determinación de costos de ventas, producción, distribución, que realiza la organización ya sea para producir un bien o prestar un servicio.
Organización	Jerarquías	Determinar autoridad y responsabilidad a cada nivel de la estructura normal de la organización.
	Funciones	División de funciones, actividades que son necesarias para alcanzar el objetivo institucional.

ETAPA DINÁMICA

Integración; esta parte es la que tiene relación con la admisión y el empleo. Por lo cual, es conveniente que te pongas un poco más de atención.



La parte de integración está compuesta por tres elementos; Selección, Orientación y Desarrollo. Los dos primeros son los que tienen relación con la subárea de admisión y empleo y el tercero con la subárea de Capacitación y Desarrollo. Como recordarás el área de Recursos Humanos está compuesta por las siguientes áreas funcionales; Admisión y Empleo, Sistemas de remuneración, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Higiene y Seguridad, Control y Procedimiento para el manejo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Una vez que comprendas la parte de la integración en el proceso administrativo, sería conveniente que consideres los aspectos de admisión y empleo tratados en la unidad anterior, los cuales te permitirán comprender la relación entre los dos procesos. Ahora bien, entendemos por integración lo siguiente; integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para un adecuado funcionamiento de un organismo social.

Como podrás observar, la similitud del objetivo de la parte de integración del proceso administrativo, con el objetivo del proceso de admisión y empleo, consiste en obtener recursos humanos que cubran los requisitos del puesto vacante.

Las funciones de selección de personal son: reclutar al personal por medio de fuentes de reclutamiento internas (familiares, conocidos, personal interno) y externas (periódico, bolsas de trabajo, universidades y escuelas). En la selección se emplean medios como: forma de solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicológicas y/o trabajo, examen médico y contratación. Por otro lado la función de orientación es introducir, al nuevo empleado a la organización.

De lo anterior, se puede concluir que las funciones de selección y orientación del proceso administrativo forman parte del proceso de admisión y empleo.

Por último, la función del elemento de desarrollo radica en; preparar, capacitar y ayudar a crecer al factor humano que integra el organismo social. Como puedes observar esta función corresponde a la subárea de Capacitación y Desarrollo, por lo cual no se desarrolló en este fascículo.

PARTE	ELEMENTO	FUNCIÓN
DIRECCIÓN	MANDO, AUTORIDAD	Consiste en delegar la autoridad y la ejecución de la misma.
	COMUNICACIÓN	Llevar y coordinar las órdenes de acción necesarias para alcanzar los objetivos.
	SUPERVISIÓN	Ver que las cosas estén haciendo como se habían planeado.
CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES	Físicos, costos de capital.
	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	Aquí se corrigen las desviaciones de los resultados, comparándolos con los estándares.

Como pudiste observar, la parte del proceso administrativo que tiene relación con admisión y empleo es el de integración, y en especial sus elementos de Selección y Orientación.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Elabora lo siguiente considerando lo ya aprendido:

Examina la introducción de los siguientes libros, a fin de que certifiques a cual de las etapas que ellos mencionan del proceso administrativo corresponde al proceso de Admisión y Empleo.

Arias Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos.

Cohen, Blanco: Como Seleccionar Nuestro Personal.

Koontz, O'Donnell: Elementos de Administración.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta el momento aprendiste que:

La relación entre admisión y empleo y el proceso administrativo.

El proceso administrativo es la administración en acción.

<u>ETAPA</u>	<u>PARTE</u>	<u>ELEMENTO</u>
MECÁNICA	Previsión	<ul style="list-style-type: none">- Objetivos- Investigación- Cursos alternativos
	Planeación	<ul style="list-style-type: none">- Políticas- Procedimientos- Programas- Presupuestos
	Organización	<ul style="list-style-type: none">- Jerarquías- Funciones
DINÁMICA	Integración	<ul style="list-style-type: none">- Selección- Orientación- Supervisión
	Dirección	<ul style="list-style-type: none">- Mando autoridad- Comunicación- Supervisión
	Control	<ul style="list-style-type: none">- Establecimientos de estándares- Interpretación de resultados

3. EL MARCO JURÍDICO EN QUE SE SUSTENTA EL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Para que comprendas las bases jurídicas en las cuales se basa el proceso de admisión y empleo, consideramos pertinente te cuestiones si conoces o comprendes los siguientes puntos sobre:

¿Qué trata el artículo 123 de la Constitución Política Mexicana?

¿Cuál es la diferencia del Apartado "A" y el Apartado "B" de este artículo?

¿Cuáles son y en qué consisten las fracciones del Artículo 123 que tiene relación con la admisión y el empleo?

En cuanto al primer cuestionamiento; el Artículo 123 de la Constitución Política Mexicana donde se encuentran las bases jurídicas del derecho mexicano del trabajo, el cual está dividido en dos apartados correspondientes a distintas relaciones laborales. El Apartado "A" corresponde a la relación entre obreros, jornaleros, artesanos, etcétera y de una manera general, todo contrato de trabajo, es decir, se refiere a la relación entre aquel que presta su servicio a otro a cambio de un pago. En otras palabras, el apartado "A" regula la relación de un sector de la población económicamente activa, y la iniciativa privada.

Por otro lado, el apartado "B" regula la relación entre el Estado, o sea entre los poderes de la Unión y Departamento el Distrito Federal con sus empleados. Excepto la Fuerza Armada.

Por último, con relación a las fracciones que coadyuvan a desempeñar las funciones del empleo, desarrollaremos a nuestra consideración las más importantes que son:

ARTÍCULO 123

FRACCIÓN	RELACIONADO CON
I	La duración de la jornada de trabajo, este elemento se encuentra en los contratos, y estos últimos se efectúan en el proceso de admisión.
IV	Del día de descanso por seis de trabajo, este elemento también se encuentra en un contrato.
IV	De los salarios mínimos generales y profesionales. Este punto también se contempla en un contrato.
VII	De trabajos iguales, salarios iguales. Este elemento corresponde a reclutamiento, en donde se pide requisitos para ocupar la vacante y se ofrece sueldo según aptitudes del aspirante a ocupar la vacante.
IX	Del reparto de utilidades por parte de la empresa hacia los empleados. Este elemento es una prestación y ésta forma parte de una de las cláusulas de un contrato individual o colectivo.
XI	De las horas extraordinarias. Este elemento también se encuentra en el contrato.
XCI	De los derechos de coalición de los obreros, derechos de los patrones en confederaciones patronales. Este elemento se refiere al sindicato, y éste tiene una relación directa con el contrato colectivo de trabajo.

Conocer el marco jurídico nos permite identificar cuáles son los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones, al conocer como se dan estas relaciones, sabremos que el proceso de admisión y empleo está regulado por normas, jurídicas y administrativas que tenemos que considerar en esta actividad.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Realiza lo siguiente de acuerdo a los que ya revisaste:

Examina el Artículo 123 de la Constitución Política y elabora dos listas sobre los derechos y obligaciones tanto del trabajador como del patrón y así mismo en una pequeña redacción expresa tu opinión sobre las relaciones que regula este artículo.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta el momento aprendiste que:

El marco jurídico en que se sustenta el proceso de admisión y empleo.

CONCEPTOS

Artículo 123

Apartado "A"

Apartado "B"

FUNCIONES

- Es en donde se encuentran, las bases jurídicas del derecho mexicano del trabajo.
- Regula la relación de la iniciativa privada y sus empleados.
- Regula la relación de los empleados federales v el Estado.

FRACCIONES QUE TIENEN RELACIÓN CON EL EMPLEO

I
IV
VI
VII
IX
XI
XVI

RELACIONADO CON

- Duración de la jornada de trabajo
- Del día de descanso
- De los salarios mínimos
- De trabajos iguales y salarios iguales
- Del reparto de utilidades
- De horas extras
- De los derechos de coalición

4. EL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO Y SUS FASES

Para que comprendas la composición integral de las fases del proceso de admisión y empleo, consideramos pertinente hagas una reflexión si conoces los siguientes puntos:

- ¿Qué es un proceso?
- ¿Cuáles son las fases del proceso de admisión y empleo?
- ¿Cómo se alcanza el objetivo por medio de las fases del proceso?

Qué podemos entender por un proceso; es una serie de actividades o pasos que tienen una secuencia cronológica, y cuya misión de efectuarlos es alcanzar un fin específico.

Con relación al segundo cuestionamiento; las fases del proceso admisión y empleo son las siguientes:

F A S E	C A R A C T E R Í S T I C A S
Vacante	La causa puede ser por un puesto de nueva creación, o por quedar vacante un puesto ya existente.
Requisición	El área de la organización que tiene la vacante, solicita el área de recursos humanos, personal que llene los requisitos para desempeñar las funciones del puesto vacante.
Análisis y Evaluación y Puesto	El área de Recursos Humanos ve cuáles son los requerimientos del puesto y con base a estos determina el salario a pagar.
Inventario de Recursos Humanos	El área de personal busca en su inventario de recursos humanos, si algún empleado de la organización pudiera cubrir los requisitos del puesto vacante.
Fuentes de Reclutamiento	Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas por parientes o conocidos de los empleados de la empresa, y las fuentes externas por medio de universidades, escuelas, agencias, medios de comunicación.
Solicitud	Los aspirantes llenan solicitud de empleo que incluye datos generales, nivel de estudios, experiencia laboral y aspectos socioeconómicos.
Entrevista	Los candidatos son entrevistados por el responsable del área que hace la requisición, para conocerlos personalmente y formularles preguntas de orden personal y laboral.
Tests Psicométricos	En este tipo de pruebas se conoce las aptitudes y habilidades del aspirante a la vacante.
Pruebas de Trabajo	Esta prueba consiste en confirmar el grado de conocimientos del aspirante en relación a los requisitos del puesto vacante.

F A S E	C A R A C T E R Í S T I C A S
Examen Médico	Este examen tiene como finalidad conocer el estado físico del aspirante, y si es el adecuado, para desempeñar la función correspondiente al puesto; y por otro lado, si el aspirante no tiene una enfermedad contagiosa que ponga en peligro la salud de los empleados de la organización.
Contratación	En esta fase se legitimizan las relaciones laborales por parte del patrón y el empleado.
Inducción	En esta parte del proceso, al nuevo empleado se le proporciona un manual de bienvenida. Un reglamento interno, así como, se le presenta con los empleados con quienes tendrá una relación de trabajo, y se le hace un recorrido por las instalaciones de la empresa.
Entrevista de ajuste	Esta entrevista se realiza uno o dos meses después de incorporar al nuevo empleado, para conocer su integración en el puesto, y con sus compañeros de labores.

De lo anterior, podemos concluir que todas las fases del proceso de admisión y empleo son indispensables, y se realizan de una manera cronológica. Para que puedas entender esto, desarrollaremos algunos supuestos; si el área que necesita cubrir la vacante no pide la requisición al departamento de personal, éste nunca se lo proporcionará; si el departamento de personal no consulta el inventario de recursos humanos no sabría utilizar fuentes de reclutamiento internas o externas. Como pudiste observar todas las fases del proceso son importantes y se tienen que realizar de una manera secuencial.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Realiza lo siguiente.

Diseña un ejemplo donde sigas los pasos o actividades del proceso de Admisión y Empleo desde la vacante hasta la entrevista de ajuste.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento aprendiste que:

El proceso de admisión y empleo, con cada una de sus etapas.

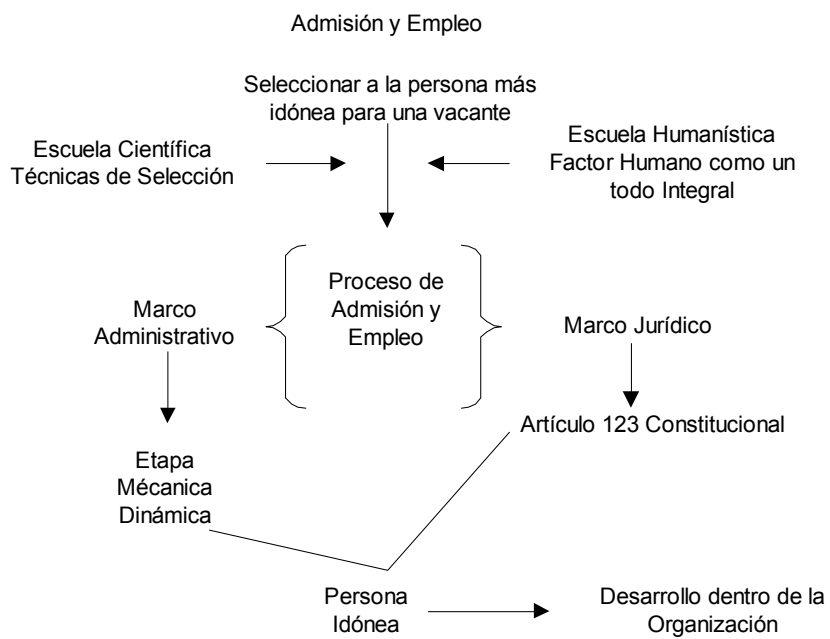
Un proceso es una serie de actividades, pasos, que tienen una secuencia cronológica, y cuya misión de efectuarlos es alcanzar un fin específico.

Las fases del proceso de admisión y empleo son:

- Vacante
- Requisición
- Análisis y evaluación de puestos
- Inventario de recursos humanos
- Fuentes de reclutamiento
- Solicitud
- Entrevista
- Tests psicométricos
- Prueba de trabajo
- Examen Médico
- Decisión final
- Contratación
- Inducción

RECAPITULACIÓN

En este apartado encontrarás una breve síntesis de lo que ya estudiaste en este fascículo.



ACTIVIDAD DE CONSOLIDACIÓN

A continuación te presentaremos una serie de preguntas, que te permitan reafirmar lo aprendido en el presente fascículo.

1. Menciona algunas de las definiciones de admisión y empleo.
2. En la época de los griegos, ¿qué prueba de aptitudes se efectuaban?
3. La aplicación de la técnica científica, ¿cuándo se empezó a utilizar?
4. ¿Cuál es el principio de la administración científica que influye en la admisión y empleo?
5. ¿Cuál es la aportación de la escuela humanista en el proceso de empleo?
6. ¿Qué es el proceso administrativo?
7. ¿Cuáles son las fases del proceso administrativo?
8. ¿Cuáles elementos del proceso administrativo ayudan al proceso del empleo?
9. ¿A qué se refiere el artículo 123 de la Constitución Política Mexicana?
10. ¿Cuál es la diferencia del apartado "A" y el apartado "B"?
11. Menciona las fracciones del artículo 123 que tengan relación con la admisión y empleo.
12. ¿Qué es un proceso?
13. Menciona las fases del proceso de admisión y empleo.
14. ¿Por qué el proceso de admisión y empleo se tiene que ver de una manera integral?

AUTOEVALUACIÓN

A continuación te presentaremos las respuestas que debiste dar a las preguntas planteadas en las Actividades de Consolidación

1. Las definiciones que tuviste que mencionar son los autores: Blanco, Bonhn, Heneman, Koontz y Arias.
2. Los griegos aplicaron pruebas de actitudes militares.
3. La aplicación de técnicas científicas para admisión se empezaron a emplear a fines del siglo XIX y principios del siglo XX.
4. El principio de administración científica que aporta al empleo es el de preparación.
5. La escuela humanista aporta al empleo el estudio del factor humano con relación con su grupo.
6. El proceso administrativo es la administración en acción.
7. Las fases del proceso administrativo son las siguientes: Mecánica: previsión, planeación y organización; y Dinámica: integración, dirección y control.
8. Los elementos del proceso administrativo que ayudan a la admisión son: integración, selección y orientación.
9. El artículo 123 da las bases para el derecho mexicano del trabajo.
10. El apartado "A" es para los empleados de la iniciativa privada y el apartado "B" para los empleados del Estado.
11. Las fracciones del artículo 123 que tienen relación con el empleo son: I, IV, VI, VII, IX, XI y XVI.
12. Un proceso es una serie de pasos efectuados de una manera cronológica para alcanzar un objetivo específico.
13. Las fases del proceso de admisión y empleo son: vacante, requisición, análisis y valuación de puestos, inventario de recursos humanos, reclutamiento, solicitud, tests, prueba de trabajo, examen médico, decisión final, contratación e inducción.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ARIAS** Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos. Trillas, 4a. ed. México, 1989.
- CHIAVENATO**, Idalberto: Introducción a la Teoría General de Administración. McGraw-Hill, 3a. ed. México, 1989.
- CHIAVENATO**, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. 1a. ed. México, 1990
- COHEN**, Blanco: Como Seleccionar Nuestro Personal. Limusa, 1a. ed. México, 1981.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- HENEMAN**, Herbert: Administración de los Recursos Humanos y Personal. CESCA, 3a. ed. México, 1989.
- KOONTZ**, O' Donnell: Elementos de Administración. McGraw-Hill, 4a. ed. México, 1988.
- SIKULA**, Andrew: Administración de Recursos en las Empresas. Limusa, 1a. ed. México, 1979.
- REYES** Ponce, Agustín: Administración de Empresas Teoría y Práctica. Limusa, 1a. ed. México, 1992.



COLEGIO DE
BACHILLERES





COLEGIO DE BACHILLERES

**ORGANIZACIÓN DE
OFICINAS
(ADMISIÓN Y EMPLEO)**

FASCÍCULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Autor: Alfredo Martínez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PROPÓSITO	7
1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	9
1.1 FASE PREVIA DE LA SELECCIÓN	9
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	10
1.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	12
1.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	15
1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL	16
1.6 RECEPCIÓN DE SOLICITANTES	17
1.7 SOLICITUD DE EMPLEO	17
1.8 LA ENTREVISTA	19
1.9 PRUEBAS PSICOLÓGICAS O PSICOMÉTRICAS	21
1.10 PRUEBAS DE TRABAJO	22
1.11 ENCUESTA SOCIECONÓMICA	23
1.12 EXAMEN MÉDICO	24
1.13 CONTRATACIÓN	26

RECAPITULACIÓN	29
ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN	30
AUTOEVALUACIÓN	31
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	32

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de la capacitación en "Administración de Recursos Humanos" es el de conocer y estudiar las principales funciones que se llevan a cabo en el departamento de personal.

FUNCIONES BÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Empleo	a) Reclutamiento b) Selección c) Contratación d) Inducción
Relaciones laborales	a) Contratación individual b) Contratación colectiva c) Reglamentación d) Terminación de relaciones laborales
Compensación	a) Administración de sueldos y salarios b) Valuación de puestos c) Encuestas de sueldos y beneficios d) Programa de prestaciones y beneficios
Desarrollo Organizacional	a) Estructura organizacional b) Planeación de recursos humanos c) Capacitación y desarrollo d) Evaluación de desempeño
Salud Ocupacional y Seguridad e Higiene	a) Condiciones ambientales b) Riesgos c) Exámenes médicos d) Controles de ausentismo
Servicios	a) Archivo-mensajería b) Conmutador-recepción c) Vigilancia-protección d) Comedor

Si observamos el cuadro anterior, vemos que la función de Empleo está integrada por cuatro subfunciones: reclutamiento, selección, contratación e inducción. En este fascículo estudiaremos las dos primeras: el reclutamiento y la selección, estas subfunciones son muy importantes, ya que nos permiten comprender cómo una organización integra nuevo personal a sus recursos humanos ya existentes.

PROPÓSITO

En este fascículo:

¿Qué Aprenderás?

A tener un conocimiento genérico acerca de las funciones de reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo en el departamento de Recursos Humanos.

¿Cómo aprenderás?

Durante el estudio de la presente unidad vas a tener la oportunidad de conocer el proceso de reclutamiento de selección; por medio del cual una persona que en un principio es ajena a una empresa pasa a ser un empleado de esta organización.

¿Para qué lo aprenderás?

También conocerás y manejarás algunas técnicas usadas habitualmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal. El conocer estas técnicas te será de mucha utilidad cuando tengas la necesidad de conseguir un empleo, o bien, cuando trabajes en un departamento de recursos humanos.

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Una de las funciones más importantes que tiene a su cargo el departamento de Recursos Humanos, de una organización, es la de "seleccionar personal".

La función de selección de personal tiene un objetivo bien definido: Colocar al trabajador más apto en el puesto que ha quedado vacante.

Para lograr este objetivo, el seleccionador lleva a cabo muchas actividades diferentes. La descripción y el estudio del proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos constituyen el contenido de esta unidad.

1.1 FASE PREVIA DE LA SELECCIÓN

¿Cómo se inicia el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa?

El proceso de selección de personal se inicia cuando en una empresa hay una vacante. Se puede definir una vacante como "puesto que no tiene titular", son varias las causas por las que puede presentarse una vacante, podemos mencionar las más importantes: por renuncia, despido, promoción, incapacidad del titular y por la creación de un nuevo puesto.

Una vacante puede presentarse en cualquier lugar de la organización: en las oficinas, en la fábrica, en la tienda etc. puede también presentarse a "cualquier" nivel: nivel ejecutivo, operativo (obrero) o administrativo.

El supervisor del departamento en que se presentó la vacante envía al área de recursos humanos una requisición de personal. La requisición de personal es un documento en el cual se pide el reemplazo del trabajador que causó baja; más específicamente la requisición de personal debe incluir los datos siguientes:

- Título del puesto.
- Motivo de la vacante.
- Clave, turno, departamento, horario, sueldo.
- Fecha en que deberá estar cubierto.
- Tiempo por el que se contrata.

También debe contener los requisitos más importantes que debe tener la persona que ocupará el puesto; edad, sexo, escolaridad, experiencia, etc.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

A continuación se te ofrece un ejemplo sencillo de requisición de personal. Te sugiero que la llenes como si fueras el supervisor que está solicitando al departamento de personal un reemplazo.

Empresa:	REQUISICIÓN DE PERSONAL	Fecha Recibida / /	No.
Puesto Nuevo _____ Reemplazo _____	Sindicalizado _____ Confianza _____	Permanente _____ T. Determinado _____	
Puesto:	Turno: 1° 2° 3°	Fecha en que se requiriere / /	Descripción No.
Sueldo: Min. Max.	Departamento:	Sección:	
Edad: Min. Max.	Sex. Fem. Masc.	Educación: Vocacional -	Primaria Secundaria Preparatoria Profesional
Estado civil:	Otra: _____		
Aptitudes Específicas:		Experiencia:	
_____		_____	
Razón de Creación:			
Reemplaza a: _____ en su mismo puesto _____ en otro _____			
Especifique obra determinada y/o duración del Control: _____			
Solicitado por:	Fecha / /	Aprobado por:	Fecha / /
		Vo.Bo. Fecha	Depto. Personal / /

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Toda empresa que administra sus recursos humanos en forma científica cuenta con el auxilio de la descripción técnica de todos sus puestos. Esta descripción se obtiene después de un cuidadoso estudio, en el que se observa sistemáticamente todas las actividades que realiza el trabajador en el puesto que es objeto de estudio. La descripción de un puesto incluye primero, una descripción genérica, ésta es una explicación muy breve, pero que caracteriza al puesto mencionando las funciones más importantes del mismo sin entrar en detalles. También incluye una descripción analítica, aquí se hace mención detallada de todas las funciones que se llevan a cabo en el puesto, ordenándose según su importancia.

I	TÍTULO	Contador
II	CLAVE	D-II-7
III	UBICACIÓN	Imprenta, Depto de Corte 2º Piso
IV	MÁQUINA	Oswego-234875. Modelo: Semiautomática
V	REPORTA	Jefe del Depto. de Corte
VI	FECHA DE ANÁLISIS	19-mayo-1959
	Preparó ...	Revisó ...
	Firma de	Conforme ...
	Analista	Supervisor
	Rep. Sind.	
	DESCRIPCIÓN GENÉRICA::	Corta papel, cartulina y cartón por medio de una guillotina semiautomática, en medidas que se le señalan.
	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
	a. Operaciones continuas.	Toma un grupo de hojas de material que se le ha llevado al sitio de su trabajo, y colócalo sobre la plancha de la máquina lo oprime contra la guía del fondo para emparejar sus bordes y los corta.
	b. Operaciones continuas.	Dos o tres veces al mes encera el filo de la cuchilla.
	c. Operaciones eventuales.	Ajusta la guía de la máquina en caso de que se afloje.
	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
	a. Habilidad	Instrucción: necesita solamente saber leer, escribir, sumar y restar números enteros y decimales.
	b. Esfuerzo	Físico: presiones ligeras con el pie, e intensas con los brazos.
	c. Responsabilidad	Del equipo: con un cuidado normal, es eventual el daño que puede causar a la máquina, y su monto no pasa ordinariamente de \$ 300.00
	d. Condiciones de trabajo	Ambiente circundante: el sitio de trabajo es templado y está bien ventilado. Existe ruido considerable y continuo, proveniente del trabajo de las máquinas cercanas.

RECUERDA:

La descripción del puesto es una herramienta necesaria que debe tenerse a mano, gracias a ella, podemos conocer en forma precisa todas las particularidades del puesto, que nos ayudarán a seleccionar al mejor candidato.

Antes de lanzarse a buscar al nuevo empleado y siguiendo las políticas de la dirección, deberá; hacerse el intento de distribuir el trabajo entre los empleados que ya laboran en la organización, para esto debemos coordinarnos con el supervisor que solicitó el reemplazo y ver si esto es posible. Lo anterior se hace con la idea de ser más eficientes y productivos.

Para que comprendas mejor estos párrafos introductorios al estudio del reclutamiento y la selección de personal haremos un pequeño resumen de los conceptos y de las ideas que hemos visto.

El proceso de reclutamiento y selección se inicia cuando en una organización se presenta una vacante.

Una vacante se define como un puesto que no tiene titular.

Son varios los motivos por los que puede presentarse una vacante: por renuncia, despido, incapacidad, promoción y por la creación de un nuevo puesto.

La vacante puede presentarse a cualquier nivel: a nivel ejecutivo, operativo o bien administrativo.

El supervisor del área donde se presentó la vacante envía al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal.

A través de la requisición de personas solicita el reemplazo del trabajador que causó baja.

La requisición de personal contiene básicamente los siguientes datos: título del puesto, motivo de la vacante, horario, sueldo, turno, tiempo por el que se contrata y fecha en que deberá ser cubierto.

Una vez que el encargado de recursos humanos recibe la requisición de personal inicia el proceso de búsqueda y selección del nuevo empleado que cubrirá la vacante.

Primer paso consiste en conocer de que puesto se trata y cuales son sus características más sobresalientes, para esto se auxilia de la descripción del puesto.

La descripción del puesto es una forma escrita donde están especificadas todas las actividades que deberá realizar el trabajador que lo ocupe.

1.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En esta sección daremos respuesta a las preguntas siguientes:

¿Qué es el reclutamiento?

¿Qué son las fuentes de reclutamiento y cuantas clases de ellas existen?

¿Qué son los medios de reclutamiento?

La primera tarea de un reclutador es buscar lugares de abastecimiento de personal. En nuestra ciudad existen muchos lugares a donde podemos acudir para solicitar personal capacitado que pueda resolver el primer problema de la selección: atraer hacia nuestra empresa personal bien capacitado.

Reclutar es: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Al buscar lugares de abastecimiento de personal viene en nuestro auxilio el análisis de la descripción del puesto; este análisis nos especifica los requisitos idóneos que debe poseer el solicitante. Con esta información ya podemos elegir la fuente de reclutamiento más adecuada.

Recuerda:

Las fuentes de reclutamiento son los lugares a los que pueden acudir para solicitar personal capacitado.
--

El reclutador tiene a su disposición básicamente dos tipos de fuentes de reclutamiento de personal: fuentes internas y fuentes externas.

Describiremos enseguida las fuentes internas. Son las primeras a las que se acude, debido a que son las más cercanas, se encuentran dentro de la organización, además de ser las más económicas, como:

- Inventario de Recursos Humanos. Dentro de una empresa siempre hay personas que pueden o desean ser promovidas, debido a su buen desempeño en el trabajo o a que poseen las características y conocimientos que requiere el puesto vacante.
- Cartera de Candidatos. El trabajo hecho en el pasado nos puede servir; nuestra actividad en reclutamiento y selección nos ha permitido integrar un archivo de candidatos aptos pero que no fueron seleccionados, gracias a la solicitud de personal que llenaron o al currículum vitae, poseemos sus datos personales (dirección, teléfono, etc.) y es posible establecer comunicación con ellos.
- Personal que ya Labora en la Organización. Los empleados que ya trabajan en la empresa conocen a otros trabajadores o a familiares que bien pueden recomendar, desde luego que esto se hará en función de las políticas de Recursos Humanos en cada empresa.

Las fuentes internas de reclutamiento tienen sus ventajas y sus desventajas.

Sus ventajas son:

- a) Constituyen una motivación para el trabajador, ya que él percibe que es tomado en cuenta.
- b) Contribuyen a mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y hacia la dirección.
- c) Su costo es mínimo.

Sus desventajas son:

- a) Se despiertan las envidias de los trabajadores rezagados contra la empresa y contra algunos compañeros.
- b) Solucionan un problema pero tal vez propicien el surgimiento de otro.
- c) Privan a la empresa de nuevos empleados que traen ideas nuevas.

Las fuentes externas de reclutamiento de personal son aquellas que se encuentran fuera de la empresa, las más importantes son:

1. Escuelas Universidades y tecnológicos a nivel profesional, escuelas técnicas a nivel medio (Vocacionales, Colegio de Bachilleres. Conalep, etc.) y Escuelas Comerciales. Casi todas estas escuelas cuentan con bolsa de trabajo. Suelen ser fuente de abastecimiento de personal calificado, como: secretarías, dibujantes, contadores, ingenieros etc.
2. Otras empresas Podemos establecer relación con otras empresas para intercambiar personal, sobre todo de aquellos candidatos que no pudimos contratar aunque llenaran los requisitos.
3. Agencias de Empleo y Bolsa de Trabajo de Instituciones.

Las fuentes externas de reclutamiento de personal también tienen ventajas y desventajas y son las siguientes:

Sus ventajas son:

- a) Los nuevos empleados traen a la empresa nuevas ideas, otras técnicas, que pueden enriquecer nuestros métodos de trabajo.
- b) Si se contratan empleados con experiencia y bien preparados pueden reducirse los costos de capacitación.

Sus desventajas son:

- a) Su costo es alto.
- b) Impiden que el personal de la empresa sea Promocionado.

Para evaluar la efectividad de cada una de las fuentes se preguntará a cada uno de los solicitantes como se enteró que existía un puesto vacante en la empresa. El resultado de nuestra investigación nos informará sobre la efectividad de las diferentes fuentes, y cuales son las mejores, mismas que el futuro debemos utilizar.

1.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

A veces se confunden las fuentes con los medios de reclutamiento. Podemos definir los medios de reclutamiento de la siguiente forma:

Son los instrumentos de comunicación que acostumbramos a usar para contactar a los solicitantes y a su vez para que ellos se pongan en comunicación con nosotros y así acudan a la empresa.

Los medios de reclutamiento más utilizados por las empresas en México, debido a su efectividad y economía son:

1. Anuncios en periódicos y revistas especializadas.
2. Solicitar personal por carta a universidades, institutos tecnológicos, escuelas técnicas y escuelas comerciales.
3. Colocar anuncios en el exterior de la empresa.
4. Colocar anuncios en los tableros de avisos dentro de la empresa.

El reclutador utiliza para hacer su trabajo el correo, el telégrafo y el teléfono; este último medio le permite comunicarse en forma rápida con las fuentes de abastecimiento: para solicitar al personal, complementar datos de los solicitantes, hacer aclaraciones o bien para retroalimentar a sus fuentes de abastecimiento.

En esta sección del fascículo, estudiaste el reclutamiento de personal, por tanto, ya sabes que:

El objetivo del reclutamiento es buscar y atraer hacia nuestra organización personal bien preparado y con experiencia.

Para cumplir con su trabajo el reclutador primero busca y selecciona las mejores fuentes de reclutamiento: o sea, las que sean más útiles a la empresa.

El reclutador coloca en diferentes medios sus peticiones de personal: en el periódico, en carteles fuera y dentro de la empresa, en circulares y en revistas especializadas.

Utiliza el teléfono, el correo y el telégrafo para establecer comunicación con sus fuentes de abastecimiento: escuelas, bolsas de trabajo y otras empresas.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Elabora lo siguiente de acuerdo a lo que ya estudiaste:

- 1°. Mediante un esquema indica las diferencias entre fuentes de reclutamiento y medios de reclutamiento.
- 2°. ¿Cuáles de las dos formas de reclutar personal crees que sea más efectiva para una empresa?
- 3°. Investiga si en tu escuela existe bolsa de trabajo para los egresados de la misma. ¿La bolsa de trabajo es una fuente o un medio de reclutamiento?

1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

Aquí daremos respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Qué es la selección de personal?
- ¿Cuál es el objetivo de la selección de personal?
- ¿Qué pasos o actividades comprende la selección de personal?

La selección de personal se inicia cuando un solicitante acude a la empresa con la firme intención de solicitar el puesto ofrecido.

El proceso* de selección consiste en una serie de actividades que permiten elegir al candidato más idóneo para que ocupe el puesto vacante.

Podemos visualizar el proceso de elección también como un filtro que va eliminando los menos aptos y solo permite el paso de los solicitantes más capaces, para que al final del proceso se elija a la persona que pueda ser más útil a la empresa.

* El proceso de selección comprende muchas actividades, que pueden variar de acuerdo al nivel del puesto vacante, en forma general podemos mencionar las siguientes:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| - Recepción de Solicitantes | - Pruebas de Trabajo |
| - Entrevista Preliminar | - Pruebas Psicológicas |
| - Solicitud de Empleo | - Encuesta Socioeconómica |
| - Entrevista de Selección | - Examen Médico |

1.6 RECEPCIÓN DE SOLICITANTES

En esta sección daremos respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo debe ser el lugar donde se recibe a los solicitantes?

¿En qué lugar de la empresa debe estar situado el departamento de Recursos Humanos?

¿Por qué es importante causar una buena impresión en los solicitantes?

¿Cómo debemos tratar a las personas que vienen a solicitar empleo?

Tres son los aspectos que conviene considerar en este apartado: el sitio donde serán recibidos los solicitantes, la fácil localización del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa y la forma en que son tratados los solicitantes.

Las oficinas en que se realiza la selección de personal, dentro de una empresa, deben ser de fácil acceso, de ser posible estar situadas a un lado de la entrada, junto a la recepción.

El local debe ser funcional: sala de espera amplia y con suficientes asientos, buena ventilación e iluminación; el local deberá asimismo contar con cubículos que permitan hablar a los solicitantes con la total seguridad de no ser escuchados por terceras personas en el momento de la entrevista.

La mayoría de las personas reaccionamos positivamente al buen trato que nos dispensan los demás, por eso es muy importante que todas las personas involucradas en el proceso selectivo de personal estén capacitadas en relaciones humanas y gusten de relacionarse amigablemente con los demás.

La primera impresión que tenga el solicitante es muy importante pues es probable que de ésta dependa que un buen prospecto se quede o bien que de inmediato de la vuelta y se vaya por donde vino, debido a esta circunstancia es necesario cuidar nuestra imagen como empresa.

1.7 SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud de empleo es un conjunto de preguntas, en una forma impresa, que el solicitante debe contestar. Hay solicitudes de empleo ya elaboradas que se pueden comprar en cualquier papelería, y que podemos usar. También podemos elaborar nuestra propia forma de solicitud de empleo; ésta nos será más útil ya que fue hecha considerando nuestras necesidades.

La solicitud de empleo tiene como meta principal conocer al candidato en forma más objetiva a través de las diferentes actividades que ha realizado en su vida. También nos proporciona sus datos biográficos y familiares.

Aunque las solicitudes varían en forma y contenido según el nivel del empleado a que se dirigen, en general, todos los formatos para solicitud de empleo deben contener los siguientes apartados:

- a) Datos Personales.- Nombre, domicilio, estado civil, edad, nacionalidad, No. de afiliación al IMSS, No. Reg. Fed. de Causantes, Cartilla del Servicio Militar, Licencia de manejo.
- b) Datos Familiares.- Nombres y edades de la esposa, los hijos y los padres; nivel económico actual y personas que dependen del solicitante.
- c) Historia Laboral.- Empresas donde ha trabajado, fechas de entrada y salida, puestos desempeñados, sueldos percibidos, descripción de tareas realizadas y motivos de separación.
- d) Historia escolar.- Escuelas por las que ha pasado el solicitante, nombre de la escuela, fechas de entrada y salida, diplomas y títulos recibidos. Estudios que realiza actualmente, idiomas que domina, máquinas que sabe manejar y cursos extracurriculares.
- e) Pasatiempos e Intereses.
- f) Asociaciones y Clubes a que Pertenece.
- g) Referencias Personales.
- h) Firma del Solicitante.

La información proporcionada por el candidato en la solicitud de empleo puede ser muy útil en el momento de la entrevista. Si el entrevistador pone cuidado al leerla, podrá enfocar sus preguntas sobre aquellos aspectos que él considere le pueden proporcionar mayor información.

Curriculum Vitae

A los solicitantes que cuentan con nivel profesional se les solicita un documento, bien estructurado, que recibe el nombre de Curriculum Vitae (serie de datos personales y profesionales). Este documento provee al seleccionador información detallada acerca de la práctica profesional del solicitante.

1.8 LA ENTREVISTA

En este apartado daremos respuesta a las siguientes preguntas.

¿Qué es la entrevista?

¿En qué consiste la entrevista?

¿Qué se pregunta al candidato en la entrevista de selección?

Otro de los instrumentos que se usa en la selección de personal es la entrevista. Esta es una técnica que se utiliza para obtener información del candidato, en forma directa. La entrevista es una relación entre dos personas; uno asume el papel de entrevistador, hace las preguntas, el otro asume el papel de entrevistado, es el que contesta las preguntas.

Son varias las técnicas que utiliza el seleccionador para informarse acerca de los solicitantes. Las más usadas en la selección de recursos humanos son: la solicitud de empleo, las pruebas de trabajo, las pruebas psicológicas, el examen médico, la encuesta socioeconómica y la entrevista de selección. En esta sección hablaremos de la entrevista; ésta es una relación entre dos personas, que inician un diálogo con el propósito de intercambiar información. De forma general toda entrevista está constituida por tres momentos: al primer momento se le llama "rapport", en esta fase el entrevistador crea el ambiente propicio para que el entrevistado se sienta en confianza, se debe tratar a la persona con respeto, cordialmente, este trato facilita que el candidato relaje sus tensiones y esté listo a comunicarnos sus datos. El segundo momento de la entrevista recibe el nombre de "Cima", y consiste en preguntar al solicitante, si es una entrevista de selección, sobre sus datos personales y familiares, su historia escolar y de trabajo, además de sus intereses, aficiones y pasatiempos. Esta fase de la entrevista constituye propiamente la entrevista de selección. Por último, el tercer momento es el "cierre", faltando poco tiempo para que termine la entrevista, el entrevistador debe comunicar al entrevistado que la entrevista ya llega a su fin, para que éste a su vez haga la pregunta que desee.

Resumiendo:

La entrevista de selección proporciona información tanto al entrevistador como al entrevistado; el primero obtiene información sobre la experiencia, los conocimientos, las aptitudes, los rasgos de personalidad, etc. del candidato. El entrevistado obtiene información sobre el puesto, la empresa, el sueldo que se le ofrece, el horario, etc.

Es importante resaltar que la entrevista puede dividirse en dos fases:

Entrevista Preliminar.- Esta primera entrevista le sirve al seleccionador para investigar los rasgos más obvios del candidato.

Debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Tiene el candidato la edad requerida, la experiencia, los conocimientos, la disponibilidad de tiempo, etc.? ¿Cuál es su forma de vestir, de hablar de comportarse? ¿Es tímido, apocado, nervioso, brillante? También en esta primera entrevista le informamos al solicitante sobre el trabajo: que actividades hará, el horario, el sueldo ofrecido, las prestaciones, etcétera.

Entrevista de Selección.- Esta entrevista se realiza una vez aplicada las pruebas de trabajo y las pruebas Psicológicas. Es una entrevista que investiga a fondo la personalidad de una persona, explorando las áreas del carácter, actitudes, relaciones interpersonales, nivel de motivación, intereses, familia, trabajos anteriores, nivel cultural y otras áreas que el entrevistador juzgue pertinentes.

EJEMPLO DE ENTREVISTA SENCILLA PARA SECRETARIAS:

1. ¿Dónde nació usted?
2. ¿Tiene usted hermanos? (¿a qué se dedican?)
3. ¿Tiene usted hermanas? (¿a qué se dedican?)
4. ¿Qué lugar ocupa usted dentro de su familia?)
5. ¿Cuál es la ocupación de su padre?
6. ¿Cuál es la ocupación de su madre?
7. ¿Quién sostiene, económicamente, su hogar?
8. ¿Vive usted en el domicilio donde habitan sus padres?
9. ¿Cuántas personas conviven con usted en esa dirección?
10. ¿Contribuye usted, de alguna manera, al gasto familiar?
11. ¿Cómo son sus relaciones familiares?
12. ¿Medios de comunicación?
13. ¿Por qué se decidió a estudiar esta carrera?
14. Cuando se inició en esta carrera, ¿sabía usted que a ella correspondían sus aptitudes?
15. ¿Cuándo se recibió usted?
16. ¿Estudia, actualmente, el idioma inglés?
17. ¿En qué escuela?
18. ¿Ha tenido alguna práctica con este idioma?
19. ¿Domina usted la taquigrafía?
20. ¿Domina usted la mecanografía?
21. ¿En qué consistía su trabajo anteriormente?
22. ¿A qué se dedicaba la empresa?
23. ¿Quién era su jefe inmediato?
24. ¿Tenía usted que ver algo con el departamento de contabilidad?
25. ¿Usted empezó ganando el sueldo que me señala aquí?
26. ¿No le aumentaron el sueldo en alguna ocasión?
27. ¿Qué era lo que más le agradaba hacer?
28. ¿Qué era lo que más se le dificultaba en su labor?
29. ¿Por qué?

30. ¿Alguna vez la ascendieron de puesto?
 31. ¿Pagaba usted cédula IV y Seguro Social?
 32. ¿Cómo eran sus relaciones con sus compañeros? (Con sus jefes, etc.)
 33. ¿Cuál es el medio ambiente en el cual se siente bien trabajando?
 34. ¿Le gustaría trabajar en una empresa grande o pequeña?
 35. ¿Por qué?
 36. ¿Hizo alguna amistad en su trabajo anterior?
 37. ¿Cuáles son sus aficiones?
- Sería posible que nos dedicara una hora para aplicarle la prueba de aptitudes? (Taquiografía, mecanografía y ortografía?)
 - Podría venir mañana, a las _____ para hacerle su estudio psicológico? (Frases, beta, dibujos.)

1.9 PRUEBAS PSICOLÓGICAS O PSICOMÉTRICAS

¿Qué son las pruebas psicológicas?

¿Qué aspectos de la personalidad exploran las pruebas psicológicas?

¿Cuáles son los tipos de pruebas psicológicas que son utilizadas en la selección de personal?

Las pruebas psicológicas exploran aquellas áreas de la personalidad acerca de las cuales no podemos obtener fácilmente la información. Son instrumentos que complementan a las otras técnicas para recoger información sobre determinado candidato. Las pruebas psicológicas a veces reciben la denominación de pruebas psicométricas.

Existen diferentes tipos de pruebas psicológicas. Cada uno de estos tipos de prueba explora y miden diferentes aspectos de la personalidad de un individuo. A continuación enumeramos los tipos de test psicológicos que se aplican en la selección de personal:

1. Pruebas de Inteligencia. Estas pruebas evalúan las diversas cualidades que constituyen la noción de inteligencia, como: memoria, capacidad de aprendizaje, capacidad de planeación, nivel de vocabulario, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, etc. El resultado es una medida que recibe el nombre de Cociente intelectual.
2. Pruebas de Intereses. Estas pruebas investigan las actividades que más llaman la atención a una persona, con esta información ya podemos tener conocimiento sobre lo que le gusta hacer al candidato.

3. Pruebas de Personalidad. Estas pruebas exploran directamente el desarrollo emocional de la persona, sus relaciones con sus superiores y autoridad (jefes), con sus compañeros y con sus subordinados. Además nos dan información sobre sus reacciones emocionales hacia el trabajo y hacia las personas.
4. Pruebas de Habilidad. Estas pruebas miden la capacidad del candidato, su destreza, su preparación, sus aptitudes. Estas pruebas nos informan de la capacidad real del candidato y de cómo utiliza los conocimientos y experiencia adquiridos en su vida.

Para que tengas una idea de lo que es una prueba psicológica, daremos como ejemplo unas frases incompletas que forman parte de la prueba llamada "Frases Incompletas". En esta prueba se pide al examinado que complete la frase con lo primero que se le ocurra en un tiempo determinado.

Me gusta mi trabajo pero.....
 Ante una situación desconocida yo.....
 La mayoría de los jefes son.....
 Cada vez que algo sale mal.....
 Creo que el mejor estímulo.....
 Cuando estoy en grupo.....
 Me sentiré feliz cuando.....
 Creo que tengo habilidad para.....
 Me relaciono mejor con personas del sexo.....
 Algún día perderé el miedo a.....

1.10 PRUEBAS DE TRABAJO

Las pruebas de trabajo constituyen una buena herramienta para conocer si el candidato posee la experiencia que se requiere en el puesto. Estas pruebas son eminentemente prácticas y pueden aplicarse antes o después de los tests psicológicos. Si bien algunas de estas pruebas pueden realizarse en el departamento de Recursos Humanos la mayoría de estas prácticas son aplicadas por el futuro jefe inmediato, por ejemplo un contador va al departamento de contabilidad a efectuar sus pruebas de trabajo.

Para que se entienda claramente lo que son las pruebas de trabajo daremos un ejemplo: las pruebas prácticas que una solicitante a secretaria realiza son:

Prueba de mecanografía.
 Prueba de taquigrafía.
 Prueba de ortografía.

1.11 ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

¿La encuesta socioeconómica qué información nos proporciona?

¿Qué datos comprobamos y verificamos a través de la encuesta socioeconómica?

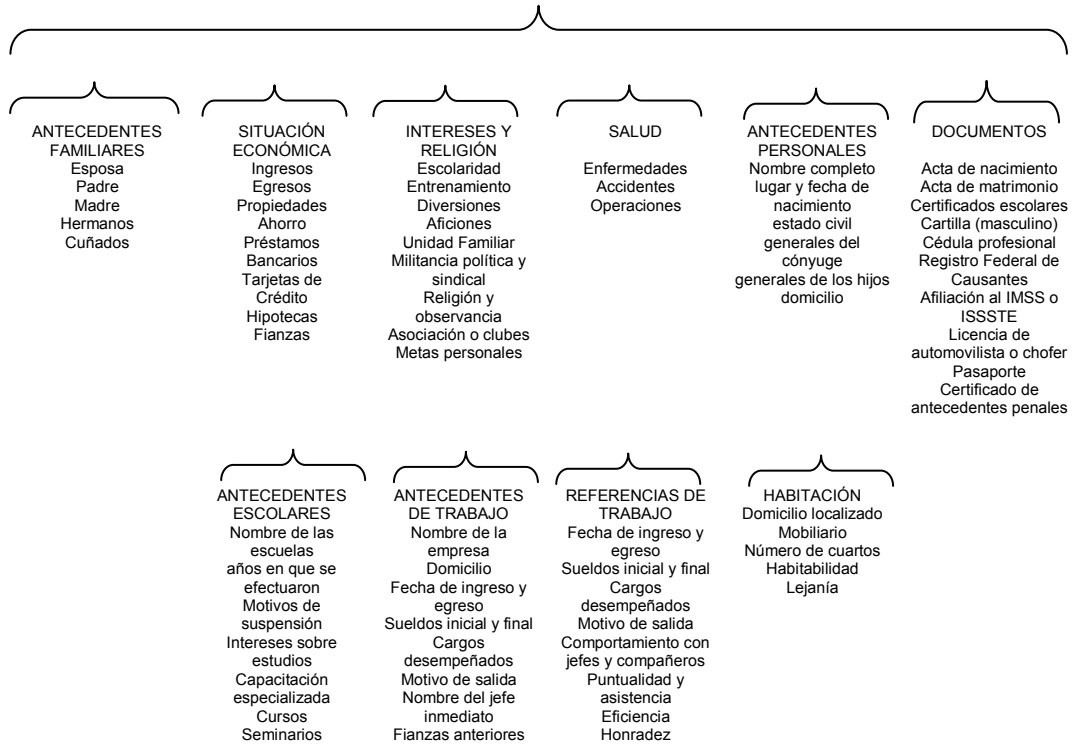
¿A qué personas principalmente debe investigarse utilizando la encuesta socioeconómica?

La encuesta socioeconómica es una investigación del medio económico y social en que vive el candidato. A través de esta encuesta se comprueban y verifican los datos proporcionados en la solicitud de empleo y en la entrevista. Las áreas que investiga la encuesta socio-económica son: datos familiares, datos laborales, referencias personales y créditos.
--

La encuesta socioeconómica es una técnica que nos provee de los datos necesarios que nos permiten estimar la certeza y la veracidad de los datos proporcionados por el candidato. La encuesta también nos informa acerca de su conducta en el trabajo, sus hábitos, su disciplina etc. la encuesta socioeconómica puede ser efectuada por el mismo seleccionador o bien por una agencia especializada, su limitación es su costo en tiempo y en recursos materiales.

Las personas que manejan dinero o información confidencial es imprescindible que sean investigadas, sobre todo en sus antecedentes laborales y familiares, hay que tomar con cierta reserva los informes facilitados por amigos y compañeros de trabajo o estudio, casi siempre existe la tendencia a hablar bien de los amigos.

Esquema de las áreas que explora la encuesta socioeconómica:



1.12 EXAMEN MÉDICO

- ¿Por qué debe someterse a examen médico al nuevo trabajador?
- ¿Qué tipo de información obtenemos con el examen médico?
- ¿Tiene alguna justificación legal el examen médico?

Entre los requisitos que debe llenar una persona que ingresa a trabajar a una empresa es el de estar sanó, gozar de salud beneficiaria al propio trabajador, le permite ser productivo, ser puntual y no faltar al trabajo, beneficia también a los trabajadores que ya laboran en la empresa; impide que alguna persona con una enfermedad infecto-contagiosa pueda ser fuente de contagio para los trabajadores.

El examen médico tiene su justificación legal en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo:

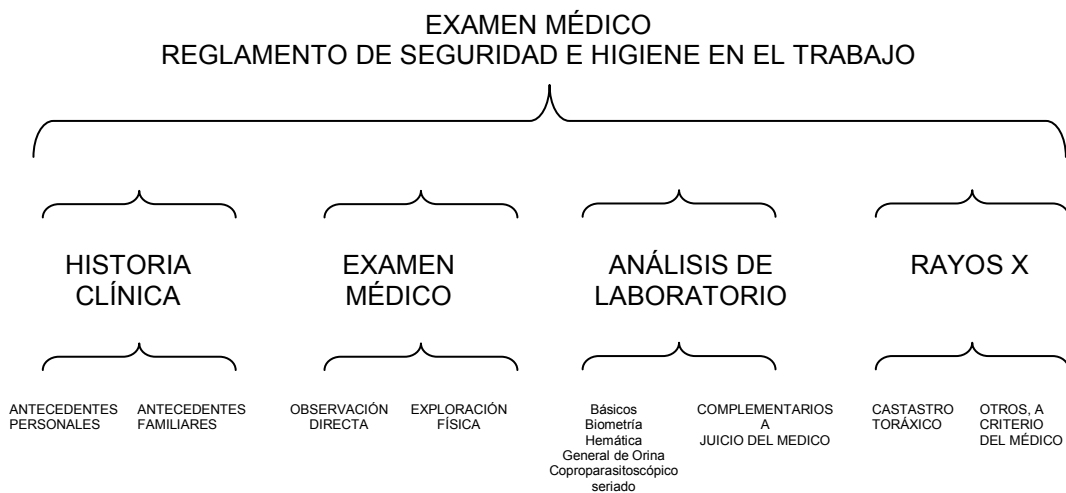
Art. 15 "Los patrones están obligados a mandar practicar exámenes médicos de admisión a sus trabajadores..."

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes

médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite."

Si bien, el examen médico nos proporciona información valiosa acerca de las buenas condiciones de salud del futuro trabajador, también nos informa acerca de sus aptitudes físicas, que tipo de tareas puede desempeñar. Por otro lado el examen médico puede descubrir si el nuevo trabajador ya padece alguna enfermedad profesional o si tiene algún impedimento físico, que no se aprecie a simple vista y pueda poner en peligro su integridad física o entorpecer su buen rendimiento en el trabajo.

Esquema de las áreas que investiga el examen médico:



ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Elabora un cuadro que resalte las diferencias entre las actividades que comprende la selección de personal.

¿Cuándo se emplean cada una de las diferentes actividades? ¿Por qué?

1.13 CONTRATACIÓN

- ¿Quién toma la decisión final cuando se elige al candidato?
- ¿Cómo podemos definir la contratación?
- ¿De qué manera se integra un expediente de personal?

Una vez que se ha reunido toda la información posible sobre los candidatos más capaces, llega el momento de hacer la elección de uno de ellos. La decisión final la toma usualmente el jefe inmediato del futuro trabajador, ya que el nuevo trabajador será su subordinado directo. El seleccionador presenta al jefe inmediato dos o tres candidatos que tienen la capacidad de ocupar la vacante, ponderando las cualidades de cada uno de ellos.

Después que se ha realizado la elección se procede a formalizar la relación laboral, mediante la firma de un contrato individual de trabajo; todo esto apegándose estrictamente a los preceptos de la ley.

Contratación:

Formalización de la relación laboral apegándose estrictamente a los preceptos que nos marca la Ley Federal del Trabajo.

Es muy oportuno que en este momento se integre el expediente de personal del nuevo trabajador. El expediente debe integrarse con los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo o currículum vitae
- Dos fotografías recientes
- Acta de nacimiento
- Resultado de pruebas psicológicas y de trabajo
- Resultado de la investigación socio-económica
- Reporte del examen médico
- Títulos, diplomas y comprobantes escolares
- Credencial de afiliación al IMSS o ISSSTE
- Registro Federal de Causantes
- Licencia automovilística o sanitaria, si es necesario
- Aviso de autorización de ingreso
- Contrato individual de trabajo
- Aviso de alta en el IMSS

El futuro empleado debe presentar el original y una copia de sus documentos personales que se le soliciten, esto nos ayudará cuando comprobemos la veracidad de tales documentos.

RECUERDA:

En esta sección del fascículo estudiaste el proceso de selección de personal, algunos de los conceptos e ideas que vimos en este estudio son los siguientes:

El proceso de selección consiste en aplicar una serie de pruebas al candidato para comprobar sus habilidades y conocimientos, y en base en estos resultados elegir al más capaz.

Para que este proceso selectivo sea lo más objetivo posible nos auxiliamos con instrumentos técnico-científicos, como: la entrevista, las pruebas psicológicas, las pruebas de trabajo, la encuesta socio-económica, y el examen médico.

La entrevista es una relación interpersonal que nos permite obtener información haciendo preguntas, directamente al candidato; y además observar su aspecto físico y su forma de comportarse.

A través de las pruebas psicológicas obtenemos información de los aspectos no ostensibles de la personalidad del candidato.

Las pruebas de trabajo nos sirven para comprobar las capacidades y habilidades que el candidato dice poseer.

Por medio de la encuesta socio-económica verificamos la información proporcionada por el candidato acerca de su medio familiar, su situación económica y su comportamiento en trabajos anteriores.

Por último el examen médico nos sirve para conocer el estado de salud del candidato, de sus limitaciones físicas o si ya llega a la empresa con alguna enfermedad profesional.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento aprendiste que:

- a) Fase previa de la selección
- b) Descripción del Puesto
- c) Reclutamiento de personal
- d) Medios de reclutamiento
- e) Selección de personal
- f) Recepción de solicitantes
- g) Solicitud de empleo
- h) La entrevista
- i) Pruebas psicológicas y psicométricas
- j) Pruebas de trabajo
- k) Encuesta socioeconómica
- l) Examen médico
- m) contratación

Reclutamiento y Selección de Personal.

RECAPITULACIÓN

En este apartado encontraras una síntesis de los temas que ya estudiaste:

Funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos:

Actividades

Situación previa	Se presenta una vacante en una empresa.
	El supervisor del departamento donde se presentó la vacante envía una requisición de personal al departamento de Recursos Humanos.
	Con la ayuda del análisis del puesto el reclutador se entera que se hace en el puesto vacante y que características debe tener el reemplazo.
Reclutamiento	El reclutador acude a las fuentes de reclutamiento más adecuadas para solicitar personal bien preparado.
	El reclutador utiliza el teléfono o el correo para pedir personal capacitado a sus fuentes de abastecimiento.
	El reclutador coloca anuncios; en el periódico, revistas especializadas y en carteles fuera de la empresa.
	Una vez que los solicitantes se encuentran en la empresa da inicio el proceso de selección.
Selección	Este proceso de selección comprende varias etapas, las más importantes son: solicitud de empleo, entrevista preliminar, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, entrevista de selección, encuesta socioeconómica, examen médico y elección del nuevo empleado.

ACTIVIDAD DE CONSOLIDACIÓN

Estas actividades te servirán para reafirmar tus conocimientos, te sugerimos realizarlas y elaborar conclusiones de cada una de ellas.

1. El plantel, donde estudias, es una organización en la cual existe una unidad administrativa, te sugerimos investigues como se lleva a cabo el reclutamiento y la selección del personal docente.
2. Al terminar tu bachillerato posiblemente tengas planeado trabajar en determinado tipo de empresa (un banco, una tienda de autoservicio, una empresa turística, etc.). ¿Qué harías si acudieras a una empresa a solicitar empleo?
3. Cuando una persona quiere trabajar debe contar con la documentación necesaria que toda empresa le va a requerir en caso de que sea aceptado como un nuevo empleado. Con esta documentación la empresa integra el expediente de personal del trabajador, como práctica muy útil y que puede servirte en el futuro. ¿Cómo integrarías tu propio expediente de personal?

AUTOEVALUACIÓN

A continuación se te presentan algunas respuestas a las Actividades de Consolidación propuestas, para que las compares con tus propias respuestas. Si no tienes muy claro algún concepto o proceso te sugerimos vuelvas al texto y lo estudies otra vez.

El reclutamiento y la selección del personal docente en el Colegio de Bachilleres no se realizan en el departamento de Recursos Humanos, tales funciones son realizadas por los jefes de materia de las diferentes academias. El reclutamiento se lleva básicamente en forma interna o bien se reclutan los profesionistas que espontáneamente se presentan en cada plantel solicitando la plaza de profesor. El proceso de selección es muy sencillo y poco técnico; el requisito principal que debe cubrir el candidato a profesor es haber terminado estudios a nivel profesional, ya sea titulado o pasante.

Son varias las actividades que se realizan cuando una persona acude a una empresa a solicitar empleo:

Se debe ir bien presentado, nuestras actitudes serán siempre positivas, procuraremos mostrarnos amables, comunicativos y muy motivados. Es importante tener a la mano todos los documentos que nos puedan solicitar y en original y copia, así como fotografías recientes.

Ya en la empresa escogida el primer paso es, dirigirse al departamento de Recursos Humanos. Una vez allí le comunicamos a la persona que nos atienda el motivo de nuestra visita y le pedimos amablemente un formato de solicitud de empleo. Si la empresa por el momento no esta contratando personal debemos dirigirnos a todas las demás empresas que se dediquen a la misma actividad y de ser posible llenar solicitud de empleo en cada una de ellas.

Tu expediente de personal puedes integrarlo con tus documentos personales que ya posees, como son: certificados, diplomas y constancias escolares, acta de nacimiento, cartilla, licencia de manejo si ya la tienes, solicitud de empleo, contrato individual de trabajo, etc.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

ARIAS Galicia, Fernando: Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1991.

BURACK H., Elmer y **SMITH** D., Robert: Administración de Personal. (Un enfoque de sistemas aplicado a recursos humanos). C.E.C.S.A. México, 1983.

MONROY Enríquez, Agustín: Selección y Capacitación de Personal. Ed. DAC. México, 1979.

OROSCO R., Jorge Enrique: Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Coparmex. México, 1980.

REYES Ponce, Agustín: Administración de Personal. Tomo I, Limusa. México, 1979.

SIKULA F., Andrew: Administración de Personal. Limusa. México, 1979.



COLEGIO DE
BACHILLERES





COLEGIO DE BACHILLERES

**ORGANIZACIÓN DE
OFICINAS
(ADMISIÓN Y EMPLEO)**

FASCÍCULO 3. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Autores: Vicente Aquiles Guerra
María Zenaida Hernández Villa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
PROPÓSITO	9
1. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 CONCEPTO DEL CONTRATO DE TRABAJO	11
2. TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO	12
2.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	12
2.2 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO	12
2.3 CONTRATO-LEY	12
2.4 IMPORTANCIA DEL CONTRATO DE TRABAJO	12
3. DURACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO	14
3.1 POR TIEMPO DETERMINADO	14
3.2 POR TIEMPO INDETERMINADO	14

4. PARTES QUE INTERVIENEN EN LA SUSCRIPCIÓN DE UN CONTRATO DE TRABAJO	16
4.1 EL TRABAJADOR	16
4.2 EL PATRÓN	16
4.3 EL SINDICATO	16
5. ELABORACIÓN DE UN CONTRATO DE TRABAJO (FORMATO)	18
5.1 CONTENIDO	18
5.2 ENCABEZADO	19
5.3 DECLARACIONES	19
5.4 DEFINICIONES	19
5.5 CLÁUSULAS	20
5.6 FIRMAS	20
6. INDUCCIÓN	25
6.1 DEFINICIÓN	25
6.2 INFORMACIÓN GENERAL AL EMPLEADO CONTRATADO ACERCA DE LA EMPRESA; SU HISTORIA, OBJETIVOS QUE PERSIGUE, FUNCIONARIOS QUE LA INTEGRAN, ORGANIGRAMAS, Y POLÍTICAS	25
7. PRESENTACIÓN CON SU GRUPO DE TRABAJO	27
7.1 CONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA, BENEFICIOS, QUE ESPERA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU APORTACIÓN A LA MISMA POR CONDUCTO DE SU RELACIÓN LABORAL	27

8. CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES	28
8.1 MANUAL DE BIENVENIDA	28
8.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	28
8.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO	29
8.4 REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJADOR	29
9. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	31
9.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN	31
9.2 DEFINICIÓN DE ADIESTRAMIENTO	31
RECAPITULACIÓN	33
ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN	35
AUTOEVALUACIÓN	37
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	39
ANEXO ÚNICO	40

INTRODUCCIÓN

Como tu debes saber toda empresa tiene la necesidad de contratar personal para el desarrollo de sus actividades, que la lleven a la consecución de su objetivo, pero en muchas de las ocasiones para el estudiante no es claro qué es la contratación del personal, y menos aún la normatividad que al respecto hay en la Ley Federal del Trabajo, que es su fuente de origen y así mismo no le queda claro lo que es la inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa.

En el presente fascículo conocerás el concepto del contrato de trabajo, los tipos de contrato que existen, su duración, las partes que intervienen en su firma, su contenido e incluso un formato que usualmente se utiliza al respecto.

En lo que se refiere a la inducción del empleado hacia la empresa sabrás qué es la inducción, la información que debe tener el empleado acerca de la empresa, la importancia de ser presentado con su grupo de trabajo y que conozca las instalaciones de la empresa, los beneficios mutuos que se originen por conducto de la relación laboral, la importancia del conocimiento de los diversos manuales que maneja la organización para la adecuada inducción del empleado y por último la importancia del conocimiento del reglamento interior de trabajo y la incidencia que tiene la capacitación y adiestramiento del empleado en su inducción hacia la organización.

PROPÓSITO

En este fascículo:

¿Qué Aprenderás?

A comprender la importancia que tiene en una empresa la Contratación e Inducción del personal de nuevo ingreso.

¿Cómo lo aprenderás?

A través del estudio y la elaboración del contrato de trabajo, así como conocer el marco de referencia dentro de la Ley Federal del Trabajo.

¿Para qué lo aprenderás?

Para conocer la importancia que tiene la inducción del trabajador dentro de la empresa, para su adecuada integración a la misma.

1. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En el año de 1917 surge la nueva Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en cuyo artículo 123 se establecen en forma general los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores; siendo de este ordenamiento de donde deriva la Ley Federal del Trabajo. En dicha ley se señala en forma detallada el modo en que deben llevarse a cabo dichas relaciones de trabajo de manera que estas sean equitativas para ambas partes.

1.2 CONCEPTO DEL CONTRATO DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo en su Art. 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Erich Molitor define el contrato de trabajo como: un acuerdo de voluntades para la prestación de un trabajo futuro, enmarcado dentro del derecho civil.

Asimismo define la relación de trabajo como la prestación efectiva de un trabajo en el principio y la finalidad del derecho de trabajo.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento aprendiste que:

- En el año de 1917 surge la Nueva Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 se establecen en formas generales los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores.
- Concepto del contrato de Trabajo. Eric Monitor lo define como “un acuerdo de voluntades para la prestación de un trabajo futuro, enmarcado dentro del derecho civil”.

2. TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

Para efectos de la formalización legal de esa relación de trabajo existen 3 tipos de contrato; individual, colectivo, y Contrato-Ley.

2.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El Contrato Individual del Trabajo es Federal del Trabajo es definido por la Ley Federal del Trabajo en el mencionado Art. 20, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado cualquiera que sea su forma o denominación mediante el pago de un salario.

2.2 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

La propia Ley Federal del Trabajo en su Art. 386 define al contrato colectivo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas o establecimientos.

2.3 CONTRATO-LEY

El Contrato-Ley es definido por la multicitada Ley en su Art. 404 como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatoria en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarque una o más de dichas entidades, o en todo el Territorio Nacional.

2.4 IMPORTANCIA DEL CONTRATO DE TRABAJO

El Contrato de Trabajo en sus diferentes modalidades antes mencionadas, es de suma importancia en primera instancia por la necesidad legal de su existencia pues la Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 1ro. que debe ser de observancia general y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Art. 123 apartado A de la Constitución. Así pues, la Ley presume de la existencia del Contrato de Trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe aún cuando dicho contrato no conste por escrito pues este no priva al trabajador de los derechos que le confiere la propia Ley Federal del Trabajo, siendo imputable esta falta de formalidad al patrón en todo caso.

También desde el punto de vista legal, debes reflexionar que es importante la existencia del Contrato de Trabajo debido a que dentro de una organización existen empleados de confianza y sindicalizados debiendo por lo tanto formular los Contratos de Trabajo que son aplicables a los determinados tipos de trabajadores es decir, el Contrato Colectivo por ejemplo es aplicable a los empleados sindicalizados sin que deba existir un Contrato Individual y en el caso de los empleados de confianza por el contrario, no pueden ser incorporados al Contrato Colectivo si no que siempre y en todo caso deberán firmar un Contrato Individual de Trabajo.

El Contrato de Trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización ¿por qué? Por el trabajador, porque le brinda la certeza respecto de sus obligaciones cómo pueden ser; lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio, salario que reciba, días de descanso, vacaciones, etc. Para la Organización, el Contrato de Trabajo es una herramienta de carácter administrativo porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones y le permite resolver cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo; así mismo constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta aquí aprendiste que:

Existen tres tipos de Contrato: Individual, Colectivo y de Contrato Ley. La importancia del Contrato colectivo de trabajo es de suma importancia por la necesidad legal de su existencia porque la Ley General del Trabajo establece en su artículo primero que debe ser de observancia general y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 apartado a de la Constitución.

3. DURACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

Pueden ser de acuerdo al Art. 35 de la Ley Federal de Trabajo, por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado y a alta de estipulación, expresa la relación de trabajo será por tiempo indeterminado.

3.1 POR TIEMPO DETERMINADO

¿Qué es un contrato por obra y tiempo determinado?

Se entiende por obra o tiempo determinado aquella relación de trabajo en donde sea estipulada una duración expresa del mismo.

El Art. 36 indica que el señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

De lo anterior podemos desprender que la relación de trabajo por obra determinada no basta considerarla así, porque lo que convengan patrón y trabajador, sino que es indispensable que por la naturaleza del trabajo se señale por escrito que se trata, efectivamente de esta clase de relación laboral, pues de otra manera se considera por tiempo indeterminado con todas las atribuciones que para estos efectos establezca la Ley.

3.2 POR TIEMPO INDETERMINADO

¿Qué se entiende por un contrato por tiempo indeterminado?

La relación de trabajo por tiempo indeterminado es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituye para esta última una necesidad permanente mediante el pago de un salario.

Debes de comprender por tanto que el contrato de trabajo por tiempo indeterminado es el usual en las relaciones laborales en nuestro país.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta el momento aprendiste que:

La duración del Contrato de Trabajo puede ser de acuerdo al Art. 35 de la Ley Federal del Trabajo por obras en tiempo determinado o por tiempo indeterminado.

4. PARTES QUE INTERVIENEN EN LA SUSCRIPCIÓN DE UN CONTRATO DE TRABAJO

4.1 EL TRABAJADOR

En la suscripción del contrato individual de trabajo interviene el trabajador como persona física con el propósito de formalizar así este documento el cual contendrá sus derechos y obligaciones de acuerdo al Art. 24 de la Ley Federal del Trabajo. Cuando las condiciones de trabajo consten por escrito en contratos individuales (no colectivos) se harán dos ejemplares de los cuales uno quedará en poder del trabajador y otro del patrón.

4.2 EL PATRÓN

Es otra de las partes que intervienen en la firma de los Contratos de Trabajo ya sean estos individuales, colectivos o en su caso elevados al rango de Contrato-Ley.

Recuerda entonces que: en el caso de la celebración de un Contrato Colectivo, el patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato no puede negarse a su firma, pues en caso contrario los trabajadores podrán ejercitar el derecho de huelga de acuerdo a lo que sobre el particular establezcan los artículos 387 y 470 de la Ley Federal del Trabajo. Debes tener en mente por lo tanto que en las relaciones, laborales no existe autonomía de la voluntad desde el momento que la Ley obliga a la parte patronal a celebrar el Contrato de Trabajo aún en contra de su voluntad.

Por otra parte, el Art. 390 de esta Ley señala que el Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito bajo pena de nulidad elaborándose por triplicado y entregándose un ejemplar a cada una de las partes y depositándose el otro tanto en la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o Local de Conciliación.

4.3 EL SINDICATO

Es otra de las partes que intervienen en la suscripción de un contrato pero, ¿qué es un sindicato?

El sindicato no es más que la agrupación de trabajadores de una organización o empresa que interviene en la suscripción de los contratos colectivos de Trabajo o Contrato-Ley.
--

Desde el momento que el sindicato firma el contrato Colectivo de Trabajo se compromete a vigilar que este contenga todas aquellas disposiciones que favorezcan a sus agremiados y que no existan cláusulas que vayan en detrimento de su economía o desarrollo laboral.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento encontraste que:

Las partes que intervienen en la suscripción de un contrato de Trabajo son: el Trabajador, el Patrón y el Sindicato.

5. ELABORACIÓN DE UN CONTRATO DE TRABAJO (FORMATO)

¿Te haz preguntado alguna vez cómo se elabora un contrato de trabajo y cuál es su contenido?

En la elaboración de un contrato de trabajo es importante que ambas partes, trabajadores y patrones, estén de acuerdo con su contenido y redacción para evitar ambigüedades que pudieran darle el significado que mejor les convenga provocando conflictos posteriores. El volumen o largo de un contrato de trabajo varía de acuerdo al tamaño de una empresa y el sindicato que ampara. Su contenido es el siguiente:

5.1 CONTENIDO

Comúnmente los puntos que se tratan en un contrato de trabajo son los siguientes:

- Propósito o intención de las partes
- Alcance del contrato
- Gerencia
- Responsabilidad de las partes
- Afiliación sindical
- Ajuste de quejas
- Casos de suspensión y despido
- Tarifa de pagos
- Horas de trabajo
- Vacaciones
- Seguridad e higiene
- Antigüedad
- Medidas en caso de ruptura de relaciones entre sindicato y empresa
- Planes de ahorro y vacaciones
- Contratos anteriores
- Terminación de la vigencia

Por otra parte la Ley Federal del Trabajo en su Art. 391 establece:

El contrato colectivo contendrá:

- I. Nombre y domicilio de los contratantes;
- II. Empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o expresión de ser por tiempo indeterminado para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;

- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. Monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda:
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- IX. Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse conforme a esta Ley; y,
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes".

Como podrás observar, en dicho Art. 391 la Ley Federal del Trabajo señala los requisitos mínimos que debe contener un contrato colectivo de trabajo, dejando abierta la posibilidad en su fracción X. De incluir, cualquier otro clausulado que se requiera, es decir, esta fracción X, permite la posibilidad de que los contratos contengan todas aquellas disposiciones que mencionamos en primer término.

Para más información en los puntos siguientes se analiza la estructura que debe contener el contrato de trabajo, para hacerte reflexionar, sobre lo antes mencionado.

5.2 ENCABEZADO

Se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes o el nombre de los apoderados cuando actúan en el caso del patrón exclusivamente como personas morales.

5.3 DECLARACIONES

En esta sección se señala la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, su objetivo, el motivo o causa de la necesidad del contrato, la capacidad del trabajador o sindicato para celebrar el contrato, su interés por concertarlo y el hecho de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

5.4 DEFINICIONES

Aquí se establecen las definiciones que ambas partes convengan; por ejemplo, el hecho de que al mencionar el nombre de EMPRESA en todo el cuerpo del contrato, se hará mención a la compañía contratante. Así tenemos otras definiciones como el: mencionar SINDICATO en todo el cuerpo del contrato se haría alusión al sindicato firmante.

De esta manera existen otras definiciones que se plasman en esta sección para mencionarlas en todo el cuerpo del contrato, siendo las más comunes las siguientes:

- Representantes de la empresa (Director General, Director de Relaciones Industriales, etc.).
- Representantes sindicales (Secretario General, el Comité ejecutivo, etc.).
- Ley (la Ley Federal del Trabajo, otras Leyes, etc.).
- Contrato colectivo (el presente documento, convenios adicionales, etc).
- Las partes (Empresa y Sindicato o Trabajador).

5.5 CLÁUSULAS

Dentro de las cláusulas se pueden señalar dos grandes grupos; las legales y administrativas.

Las cláusulas legales se refieren a todas aquellas que de acuerdo al Art. 391 de la Ley Federal del Trabajo debe contener todo contrato de trabajo y que ya fueron comentadas con anterioridad, y las cláusulas administrativas son todas aquella que interesan tanto al patrón como al trabajador y que quedan establecidas en el contrato de trabajo para efectos de un acuerdo mutuo para el mejor manejo de sus propios intereses; por lo tanto dichas cláusulas administrativas pueden ser todas aquellas que ya mencionamos en el punto de CONTENIDO DE UN CONTRATO DE TRABAJO.

5.6 FIRMAS

En este espacio incluyen los nombres del trabajador o Sindicato y el patrón o en su caso, de su apoderado o apoderados, señalando así mismo los generales de ambas partes como son en el caso del patrón, nombre de la empresa, nombre del apoderado en su caso. Respecto al trabajador si el contrato es individual su nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad, y si el firmante es el sindicato se pondrá, el nombre del secretario general y sus generales.

Naturalmente en esta sección se debe incluir el tiempo de duración del contrato y la fecha en que se está firmando señalando, en el caso de tratarse de un contrato colectivo que un ejemplar queda en poder de cada una de las PARTES y otro en la Junta de Conciliación y Arbitraje de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para que comprendas en toda su extensión el significado de un contrato de trabajo, se acompaña como anexo único un modelo de un contrato colectivo celebrado entre la Empresa Gases y Soldaduras, S.A. y el Sindicato Nacional de obreros y Empleados de la Industria de Gases, Soldaduras, Electrodo, Similares y Conexos de la República Mexicana, recomendándote que una vez que te familiarices con este contrato, te ubiques como empresario y trates de elaborar el tipo de contrato de trabajo que requieras para la contratación de tu personal, considerando todos los puntos que debe contener.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Para efectos de que sepas como elaborar un contrato de trabajo, se acompaña como anexo un formato del mismo que tendrás que llenar, y que como podrás observar va de acuerdo a lo que se te ha expuesto.

Una vez hecho lo anterior localiza en ese contrato lo siguiente:

- Partes que intervienen en el contrato
- Encabezado
- Cláusulas y
- Firmas

Con el propósito de que tengas una herramienta que te permita comparar si contestaste adecuadamente esas preguntas, y por lo tanto has comprendido el tema de la contratación, a continuación se detalla las respuestas correspondientes.

- Las partes que intervienen en el contrato de trabajo
- El patrón y el trabajador.
- El encabezado es el siguiente:

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO que celebran _____	
_____	como patrón y
_____	como trabajador
o empleado, bajo las siguientes cláusulas:	
1ª. Por sus generales, los contratantes declaran las siguientes:	
PATRÓN: Nacionalidad _____	edad _____ sexo _____ estado civil _____
_____ con domicilio en _____	
2ª. Este contrato se celebra _____ para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado, etc. y solo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.	

Las cláusulas del contrato son:

3ª. El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón, bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales como _____
debiendo desempeñarlos en _____

4ª. La duración de la jornada de trabajo será de _____ horas, por tratarse de jornada
_____. El trabajador deberá entrar a las _____ para salir a las
_____ horas y volver a entrar a las _____ horas.

5ª. El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que éste contrato se refiere es el siguiente.

Salario o sueldo fijo por \$	_____	\$ _____
Salario o sueldo fijo por día	_____	\$ _____
Salario o sueldo por hora trabajada	_____	\$ _____
Salario o sueldo a destajo, conforme a la siguiente tarifa	_____	\$ _____

Sometiéndose a los descuentos que deben hacerse por orden expresa de la Ley del Seguro Social y de la Ley del Impuesto Sobre la Renta _____

El pago de este salario o sueldo se hará en moneda mexicana del año corriente los días _____ de cada _____ y en _____

6ª. El día de descanso semanal para el trabajador será el _____ de cada Semana y causará salario de acuerdo con el Art. 69 de la Ley Federal del Trabajo.

7º En los días de descanso legal obligatorio 1º de Enero, 21 de Marzo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1º de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la Transmisión del Poder Ejecutivo Federal y el 25 de Diciembre y en los que comprenden las vacaciones a que se refiere la cláusula octava, el trabajador percibirá su salario o sueldo integro, promediándose las percepciones obtenidas en los últimos treinta días efectivamente trabajados si se calcula a destajo.

8ª El trabajador o empleado disfrutará de seis días de vacaciones cuando tenga un año de servicios, que aumentará dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsecuentes de servicios. Después del cuarto año, al periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.
Estas vacaciones comenzarán cada año el _____

9ª El trabajador o empleado conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el patrón, en los términos de la Frac. X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.

10ª. Cuando por cualquiera circunstancia el trabajador o empleado tenga que trabajar durante mayor tiempo que el que le corresponde a la jornada máxima legal, el patrón retribuirá el tiempo excedente con un 100% más del salario que corresponde a las horas normales. La prolongación de tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente, con un 200% más de salario que corresponde a las horas de jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta ley.

11ª Si el trabajador es mayor de 14 años, pero menor de 15, debe autorizar este contrato el padre o tutor a falta de ellos, el Sindicato al que el trabajador, pertenezca, 1ª junta, de Conciliación y Arbitraje, el Inspector de Trabajo a la Autoridad Política de acuerdo con el Art. 23 de la Ley.

12ª Ambas partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia, al texto de este contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta Central de Conciliación y Arbitraje y del cual se entrega un ejemplar al empleado o trabajador en el momento de la celebración de dicho contrato.

Las firmas del contrato son las siguientes:

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen así como de los que la Ley les impone, lo firman por _____

en _____ a los _____ días del mes de _____ de 19 _____ quedando un ejemplar en poder del trabajador y _____ en poder del patrón.

FIRMA DEL PATRÓN

OBRERO O EMPLEADO Declaro que Recibí una copia del presente contrato:

(firma o huella digital)

TESTIGO:

TESTIGO: _____

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

- Los elementos que integran la elaboración de un Contrato de Trabajo son: Contenido, Encabezado, Declaraciones, Definiciones, Cláusulas y Firmas.

6. INDUCCIÓN

6.1 DEFINICIÓN

¿Cómo definirías a la inducción?

Para contestarte esta pregunta debes reflexionar que simultáneamente a la contratación de personal, las organizaciones se encuentran obligadas a la inducción de éste para el pleno conocimiento de la empresa. Por lo tanto podemos definir a la inducción como:

Informar a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
--

De lo anterior surge la pregunta: ¿Cómo puedes lograr la plena y rápida inducción del personal a la empresa?

Para lograr plenamente el propósito de la inducción tiene que darse cumplimiento, como mínimo a los puntos que más adelante se comentan.

6.2 INFORMACIÓN GENERAL AL EMPLEADO CONTRATADO ACERCA DE LA EMPRESA; SU HISTORIA, OBJETIVOS QUE PERSIGUE, FUNCIONARIOS QUE LA INTEGRAN, ORGANIGRAMAS, Y POLÍTICAS

El empleado de nuevo ingreso debe conocer el funcionamiento de la organización en la que va a prestar sus servicios. Por lo consiguiente al momento de la contratación de un empleado, es importante relatarle la historia de la empresa lo cual por lo general puede hacerse por medio de una conferencia dada por alguno de sus principales funcionarios o leerla el propio empleado en el manual de bienvenida. La historia de la empresa puede reseñarse desde su creación, su infraestructura, los logros obtenidos, etc.

También debe informarse al empleado de los objetivos que persigue la empresa a la que va a prestar sus servicios, que como ya se indicó anteriormente, aparte del objetivo económico que por lo regular toda empresa persigue, habrá que concienciar al empleado del alcance del objetivo social que en última instancia es el que viene a beneficiar al propio trabajador como parte integrante de la sociedad.

RECUERDA QUE: respecto a los funcionarios que integran la organización también es conveniente que el empleado conozca quienes son los principales de ellos así como los puestos que desempeña, con el objeto de que los tenga perfectamente identificados para el desarrollo de sus funciones.

Con relación a los organigramas y políticas que rigen dentro de la empresa contratante también es conveniente que el empleado de nuevo ingreso conozca de ellos ya que en lo que respecta a los organigramas, son de suma utilidad para conocer la estructura organizacional de la empresa, y el lugar en que dentro de dicha estructura queda identificado el trabajador. En lo que se refiere a políticas establecidas, debes de saber que también es de gran importancia que sean del conocimiento del empleado con el fin de que conozca sus derechos y obligaciones y en general las directrices que tiene que seguir para no entrar en conflicto con su jefe inmediato y con la propia empresa.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento aprendiste que:

La inducción es la información a todos los nuevos elementos y establecer nuevos planes y programas, cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización general.

7. PRESENTACIÓN CON SU GRUPO DE TRABAJO

Es parte importante de la inducción, la presentación que se hace del trabajador con el grupo de trabajo del que va a formar parte pues esto hace que se identifique desde un principio con sus compañeros, lo cual en términos psicológicos contribuye en gran parte a una más rápida integración evitando así conflictos interpersonales, que de otro modo se pudieran presentar cuando el trabajador se incorpora a sus labores sin tener una presentación previa con sus compañeros.

7.1 CONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA, BENEFICIOS, QUE ESPERA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU APORTACIÓN A LA MISMA POR CONDUCTO DE SU RELACIÓN LABORAL

¿Por qué es importante que el trabajador conozca todos estos aspectos?

También es parte importante de la inducción como el trabajador conozca desde un principio las instalaciones de la empresa lo cual se hace para que pueda familiarizarse con su lugar de trabajo de la forma más inmediata posible con los beneficios que esto conlleva; observa por lo tanto que es importante que conozca, por ejemplo el lugar en donde están instalados los relojes checadores y que sepa a este respecto el casillero que le corresponde a su tarjeta; que conozca el lugar en que se encuentra ubicado el servicio de enfermería para los casos en que sufra una enfermedad repentina; que conozca el lugar de pago de la nómina para los efectos de cobro, etc.

Así también el empleado de nuevo ingreso debe saber, como parte de la inducción los beneficios que espera de la organización y la aportación que deberá hacer a la misma por conducto de su relación laboral, pues es obvio que le interesa saber las retribuciones a las que se hará acreedor a cambio de la prestación de sus servicios y a la vez que le interesa conocer la magnitud de su aportación a la empresa por medio de su relación laboral.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento aprendiste que: Es importante que el trabajador conozca desde un inicio así como parte de la Inducción y los Beneficios que espera de la organización y la aportación que deberá hacer a la misma.

8. CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES

¿Es necesario que el personal de nuevo ingreso conozca acerca de los manuales de la empresa como parte de la inducción?

Sí, porque las empresas de acuerdo a su magnitud cuentan por lo general con diversos tipos de manuales que, como es sabido, contribuyen eficazmente en su proceso administrativo.

Los principales manuales que se utilizan en una empresa son los que a continuación se señalan, mismos que en un apartado correspondiente se comentan brevemente:

- Manual de Bienvenida.
- Manual de Organización.
- Manual de Procedimientos.

8.1 MANUAL DE BIENVENIDA

Este manual como su nombre lo indica sirve para dar la bienvenida al empleado de nuevo ingreso; puede ser conocido como el manual de historia ya que contiene información con respecto a la historia de la empresa fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual que son temas de interés para el nuevo personal.

DEBES DE SABER QUE: en este manual también se incluyen las prestaciones a que tiene derecho el empleado y los beneficios que obtiene por pertenecer a una compañía.

8.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En este manual se expone con detalle la estructura de la empresa y se señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Así mismo se da una explicación de la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Puede contener graficas de organización, organigramas, descripción de trabajo, cartas de límite de autoridad etc.

8.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este manual señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo describiendo en una secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso señalando al mismo tiempo cómo, dónde, cuándo y para qué habrá de realizarse.

De esta manera existen manuales de procedimientos como el de ventas, de producción, ingeniería, de finanzas, de compras; etc.

8.4 REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJADOR

¿Te haz preguntado en alguna ocasión en qué consiste un reglamento interior de trabajo?

Como parte de la inducción del trabajador de nuevo ingreso, es importante que además de los diversos manuales que utiliza la organización conozca el reglamento interior del trabajo correspondiente.

El capítulo V de la Ley Federal del Trabajo norma lo relativo al reglamento interior de trabajo que las empresas deben de mantener para su aplicación obligatoria en las relaciones obrero-patronales.

Sobre el particular el Art. 422 de dicha Ley señala que el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento, son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas, para la ejecución de los trabajos.

De acuerdo al Art.423 de la mencionada Ley Federal del Trabajo, el reglamento contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo determinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el Art. 132, fracción V.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para puestos de auxilio.

- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria, no podrá exceder de 8 días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo de trabajo.

El Art. 424 de esta Ley fija las normas que se observarán en el trabajo, a saber:

- I. Será formulado por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón;
- II. Dentro de los 8 días siguientes a su firma se depositará ante la junta de Conciliación y Arbitraje;
- III. No producirá ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos y a los contratos colectivos, Contratos-Ley; y
- IV. Los trabajadores y el patrón podrán solicitar a la Junta de conciliación y arbitraje se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley. Y demás normas de trabajo.

Por último es conveniente mencionar que el Art. 425 de la Ley Federal del Trabajo establece que el reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito y que deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento.

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta este momento aprendiste que:

Los principales manuales que se utilizan en las empresas son: Manual de Bienvenida, Manual de Organización y Manual de Procedimientos.

9. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

9.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

Capacitar es proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

9.2 DEFINICIÓN DE ADIESTRAMIENTO

Adiestramiento es el desarrollo de habilidades de tipo motriz y de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones necesarias.

¿Por qué es importante la capacitación y adiestramiento del empleado como parte de su inducción a la empresa?

La capacitación y el adiestramiento del trabajador es una parte importante de una inducción hacia la empresa para el adecuado desarrollo de sus funciones; el capacitar y adiestrar al empleado de nuevo ingreso permite que éste se familiarice en forma rápida con las funciones que va a llevar a cabo de tal manera que las desarrolle en forma eficiente.

RECUERDA QUE: la capacitación y adiestramiento del trabajador no concluye cuando ingresa a la organización, si no que es un proceso permanente que permite actualizar sus conocimientos en forma constante mientras preste sus servicios a la empresa.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Con el propósito de que identifiques el contenido de un manual de bienvenida y un manual de procedimientos aplicando los conocimientos que has adquirido a través del estudio del tema de la inducción, a continuación se enlistan una serie de conceptos en forma desordenada que tendrás que clasificar cuáles corresponden a un manual de procedimientos y aquellos que se refieren a un manual de bienvenida.

CLASIFICACIÓN DESORDENADA

- 1.- Historia de la empresa.
- 2.- Objetivo para un procedimiento operativo.
- 3.- Distribución de la compañía.
- 4.- Políticas de operación.
- 5.- Formatos a utilizar en la operación.
- 6.- Pasos a seguir para realizar una actividad.
- 6.- Motivación para que el personal asista puntualmente a sus labores.
- 8.- Indicación de la forma de pago del personal.
- 9.- Prestaciones a que tiene derecho el empleado.
- 10.-Días de descanso obligatorio.

Para que puedas tener un punto de comparación que te permita saber si hiciste correctamente esa clasificación a continuación encontrarás la clasificación correcta de esos conceptos:

CLASIFICACIÓN CORRECTA DE LOS CONCEPTOS

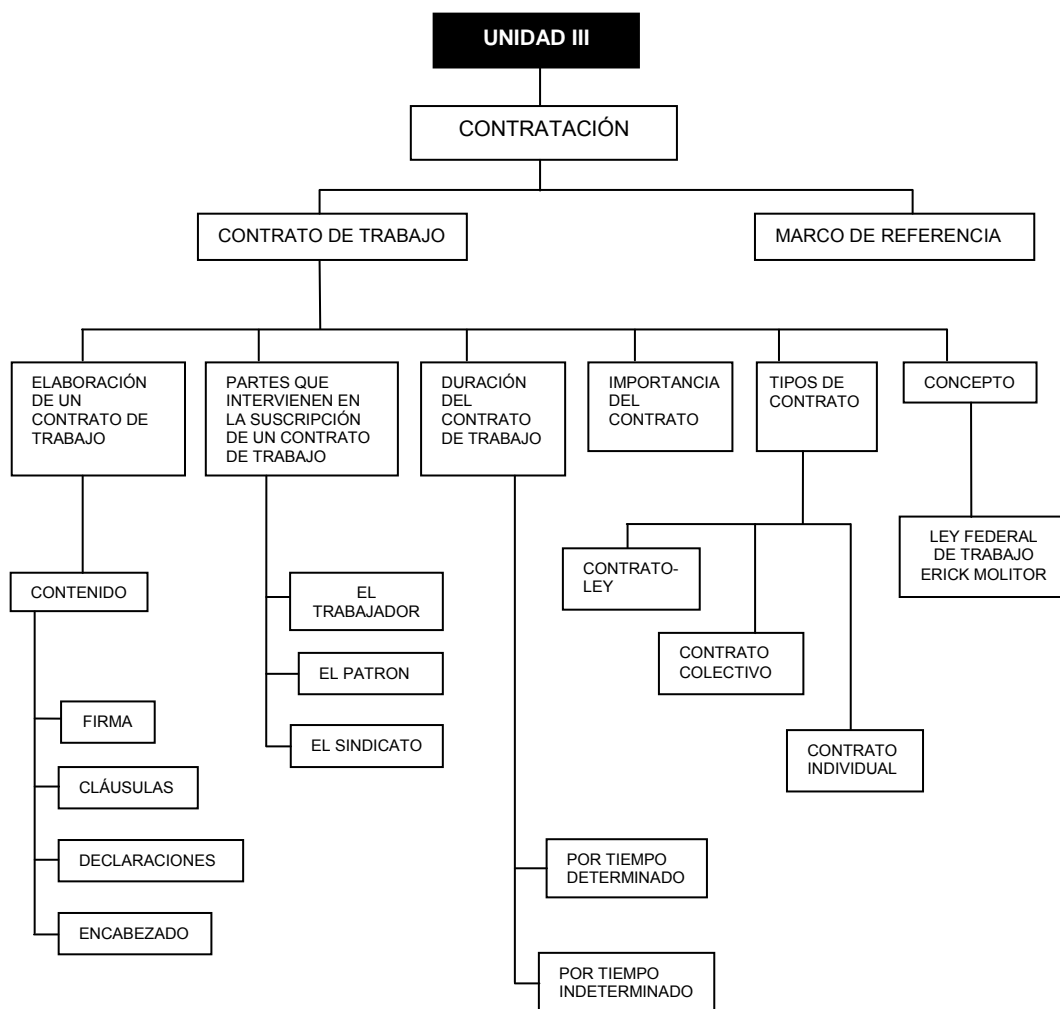
Manual de procedimientos.

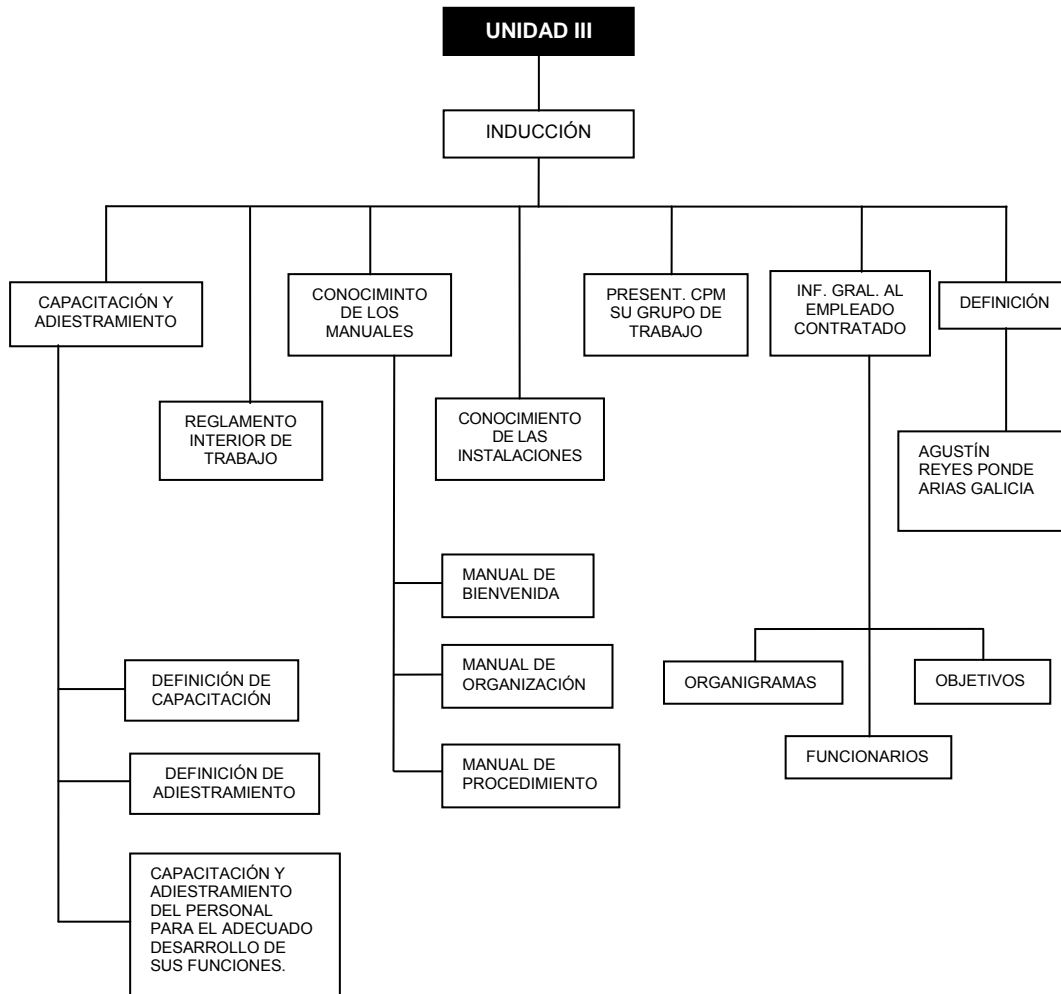
2, 4, 5, 6.

Manual de bienvenida. 1, 3, 7, 8, 9, 10.

RECAPITULACIÓN

En este apartado encontrarás un esquema de los temas que acabas de revisar.





ACTIVIDAD DE CONSOLIDACIÓN

A continuación se te hace una serie de cuestionamientos que te servirán para conocer el grado de conocimiento que obtuviste en el estudio de este fascículo; si tienes alguna duda al respecto consulta con tu profesor o tu asesor.

1. Cuando plantees una solicitud de empleo en una empresa seguramente tendrás que suscribir un contrato de trabajo si eres aceptado. ¿Con qué finalidad firmarías un contrato de trabajo?
2. Al momento de suscribir tu contrato de trabajo: ¿cómo puedes saber que tipo de contrato llenarás y en base a qué?
¿Dónde está la aplicación?
3. Supón que vas a prestar tus servicios en una organización si es con el carácter de empleado de confianza. ¿Qué tipo de contrato suscribirás? ¿Qué tipo de contrato firmarás si es con el carácter de trabajador de base?
4. Con el fin de que conozcas el tiempo que prestarás tus servicios en la empresa contratante debes de saber que las clases de contrato de acuerdo a su duración, son por tiempo determinado y por tiempo indeterminado, señala las diferencias entre estas dos.
5. Debes de saber que el contrato de trabajo será firmado por ti y por el patrón, sin embargo de acuerdo a su naturaleza son diferentes las partes que intervienen en la firma. ¿Por qué? Menciona en el caso de un contrato individual quien interviene y lo mismo en caso de un contrato colectivo y un contrato-Ley.
6. Si tuvieras una empresa X, ¿cómo planearías el proceso de inducción para los trabajadores? ¿Por qué?
7. Una de las formas de lograr la inducción de personal de nuevo ingreso es que este conozca los manuales que utiliza la empresa. Explica ¿cuántos tipos de manuales existen?
8. Para efectos de tu adecuada integración a la empresa una vez que estés contratado te dan a conocer el manual de bienvenida, ¿para qué sirve este manual?

9. Te encuentras ya contratado en la organización pero es de suma importancia que como parte de tu inducción sepas que tienes derechos y obligaciones que cumplir por tu parte y por parte del patrón hacia ti.

Analiza y contesta ¿cuál es el documento interno legal de aplicación al personal que la empresa en donde puedes conocer estos derechos y obligaciones de manera detallada?

10. Otra de las etapas necesarias para una plena inducción es la capacitación y adiestramiento de personal de nuevo ingreso. Deberás saber que una vez contratado serás objeto de una capacitación o adiestramiento.

AUTOEVALUACIÓN

A continuación se enlistan las respuestas que debiste dar en las actividades de consolidación si fueron iguales a estas te felicitamos, de no ser así repasa el fascículo y consulta con tu profesor o asesor.

1. Con el objeto de saber cuales son tus derechos y obligaciones así como los del patrón.
2. Lo llenarías en base a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y lo firmarías recordando que el empleado puede ser de confianza o sindicalizado y por lo tanto que el contrato podría ser individual o colectivo.
3. Firmaras un contrato individual si vas a ser un empleado de confianza o un contrato colectivo o contrato-ley si vas a ser trabajador de base sindicalizado.
4. Por obra o tiempo determinado y por tiempo indeterminado. Es aquel que así queda señalado expresamente en el contrato a diferencia del contrato por tiempo indeterminado que puede o no quedar señalado en dicho documento.
5. En el contrato individual de trabajo firma el trabajador y el patrón o su apoderado.

En el caso de un contrato colectivo firman los representantes de los trabajadores (sindicato), el patrón o los representantes del patrón. Si se trata de un contrato-Ley las firmas son las mismas que en el caso de un contrato colectivo. Como te darás cuenta son diferentes las partes que intervienen en la firma ¿por qué? Porque es de acuerdo al tipo de contrato que se formule en tu contratación.
6. Planearías el proceso de inducción en base a programas que contengan toda la información de la empresa y del puesto a ocupar que ayuden a esclarecer las dudas del nuevo empleado.
7. Existen Manuales de bienvenida, Manuales de organización y Manuales de procedimientos. Los de bienvenida son para informar al nuevo empleado de la historia de la empresa; los de organización, para conocer su estructura organizacional y los de procedimientos para conocer los métodos que utiliza en su flujo de operación.

8. El manual de bienvenida sirve para conocer la historia de la empresa, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual, que son temas de interés para el nuevo personal.
9. El reglamento interior del trabajo.
10. Te servirá la capacitación para el mejor desarrollo de actividades y el adiestramiento para el mejor manejo de tus actividades manuales en su caso.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

TRUEBA, Urbina Alberto, Trueba, Barrera Jorge: Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa S.A., 68a Ed. México, 1992.

HERNÁNDEZ, Sverdik, Chruden, Sherman: Administración de Personal. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1986.

REYES, Ponce Agustín: Administración de Personal. Editorial Limusa, 4ta Ed. México, 1974.

ARIAS, Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 1ra. Ed. México, 1973.

DUHALT, Krauss Miguel: Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. U.N.A.M. 1ra. Ed. México, 1968.

ANEXO ÚNICO

CONTRATO COLECTIVO FIRMADO ENTRE LA EMPRESA GASES Y SOLDADURAS DE MÉXICO, S.A. Y EL SINDICATO NACIONAL DE OBREROS Y EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA DE GASES, SOLDADURAS, ELECTRODOS, SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA.

CONTENIDO

DECLARACIONES Y DEFINICIONES

- I. ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL CONTRATO
- II. INGRESOS Y REINGRESOS
- III. JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO
- IV. DESCANSOS
- V. SALARIOS Y BASE DE INDEMNIZACIONES
- VI. MOVIMIENTO ESCALAFONARIO
- VII. PERMISOS
- VIII. SEGURIDAD SOCIAL
- IX. PRESTACIONES
- X. NORMAS RELATIVAS AL TRABAJO
- XI. CAPACITACIÓN
- XII. DISPOSICIONES GENERALES

Contrato Colectivo de Trabajo que celebran por una parte Gases Soldaduras de México, S. A. representada por su Director General, señor Manuel Robles Pérez y, por la otra, el Sindicato Nacional de Obreros y Empleados de la Industria de Gases, Soldaduras, Electroodos, Similares y conexos de la República Mexicana, representado por su Secretario General, señor Roberto Martínez Pérez, quienes lo admiten bajo las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. La Empresa Gases y Soldaduras de México, S.A. declara estar legalmente constituida conforme a lo establecido por las leyes mexicanas y tener por objeto:
 - a) La fabricación, compra, venta, representación, explotación y distribución de oxígeno industrial, acetileno, argón, nitrógeno, hidrógeno y en general de todos aquellos gases industriales no derivados del petróleo.
 - b) La fabricación, compra, venta, representación, explotación y distribución de toda clase de electrodos y aleaciones para soldadura.

- c) La fabricación, compra, venta, representación, explotación y distribución de aparatos maquinaria, artículos e implementos para soldadura eléctrica y autógena, y en general toda clase de maquinaria, aparatos, herramientas, artículos y mercancías.
 - d) Instalaciones para oxígeno industrial y acetileno y en general toda clase de gases industriales.
2. El Sindicato Nacional de obreros y Empleados de la Industria de Gases, Soldaduras, electrodos, Similares y conexos de la República Mexicana declara estar legalmente constituido conforme a la Ley Federal del Trabajos así como estar registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el departamento de asociaciones, con el número 2941 y ser miembro de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).

DEFINICIONES

Para los efectos de este contrato, las partes contravienen a establecer las siguientes definiciones:

- a) EMPRESA: Gases y Soldaduras de México, S.A. (GASOMEX), o cualquier otra denominación que en el futuro llegare a tener.
- b) SINDICATO: El Sindicato Nacional de obreros y Empleados de la industria de Gases, Soldaduras, electrodos, Similares y Conexos de la República Mexicana.
- c) REPRESENTANTES DE LA EMPRESA, Director General, Gerente de Personal y cualquier otra persona que designe la empresa con tal carácter.
- d) REPRESENTANTES SINDICALES: El Secretario General, el comité Ejecutivo del Sindicato, los Delegados Departamentales, y cualquier otra persona que designe el comité Ejecutivo con tal carácter.
- e) ESCALAFÓN: Lista nominal de los trabajadores al servicio de la empresa expresando departamento, antigüedad en el mismo, antigüedad en la compañía, antigüedad en el puesto,* salario actual, nombre y apellido del trabajador.
- f) TABULADOR: Lista o relación impersonal de puestos o sus salarios regidos por este contrato.
- g) LEY: La Ley Federal del Trabajo, reglamentos y Leyes suplementarias aplicables a la materia.
- h) CONTRATO COLECTIVO: El presente documento así como los convenios que se firmen y que formen parte del mismo.

- i) LAS PARTES: Término que se emplea cuando se trata de designar conjuntamente Empresa y Sindicato.
 - j) SALARIO: El Concepto expresado por la Ley Federal del Trabajo.
-
1. La Empresa reconoce al sindicato como único representante del mayor interés profesional de los trabajadores a su servicio, con exclusión de cualquier otro sindicato o agrupación de trabajadores y en tal virtud, se obliga a tratar con el sindicato contratante exclusivamente por conducto de sus representantes sindicales todos los asuntos y conflictos de carácter individual o colectivo que surjan con motivo de la interpretación o aplicación del presente contrato; o de las Leyes aplicables a la materia.
 2. El presente se celebra con dos años, contados a partir de la fecha de su firma y anual todos los anteriores, así como los convenios que a la fecha hubiera, salvo que establezcan prestaciones más benéficas para los trabajadores, y se aplicará a los trabajadores de la Empresa en las plantas, fábricas, oficinas y en todas las dependencias y lugares en que la misma prosiga o amplíe sus actividades.
 3. Las estipulaciones del contrato colectivo del trabajo no se aplicarán a las personas que desempeñan puestos de confianza, tales como: Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes, Contador General, Subcontador General, Superintendentes, Jefes de Departamento, Subjefes, Supervisores Generales, Supervisores de Sección, Promotores, Analistas, Coordinadores, Auditores, Representantes de Ventas, Asistentes de Gerencia, Cajera Principal, Secretarias Ejecutivas, Choferes al servicio de la Dirección, Personal de vigilancia.

CAPITULO 11. INGRESOS Y REINGRESOS

4. La Empresa se obliga a que todas las personas que le presten servicios, en virtud de una relación de trabajo serán miembros del sindicato a excepción del personal de confianza.
5. La Empresa, dada la índole de sus actividades, podrá utilizar trabajadores temporales los cuales serán contratados, según el caso, o por tiempo fijo o para obra determinada o para suplir a otro trabajador, y en ninguna circunstancia se les podrá considerar como de planta, además deberá estar capacitado para desempeñar adecuadamente su puesto.
6. Para que un trabajador reingrese al servicio de la Empresa, se requiere convenio previo celebrado entre las partes y siempre que la separación haya sido voluntaria o por causas no imputables al trabajador, siempre y cuando sus servicios prestados hayan sido satisfactorios.

CAPITULO IV. DESCANSOS

7. Serán días de descanso obligatorio:

- Domingos
- 1° de enero
- 5 de febrero
- 21 de marzo
- Jueves, viernes, sábado y domingo de la Semana Mayor
- 1° de mayo
- 10 de mayo
- 15 de septiembre
- 16 de septiembre
- 2 de noviembre
- 20 de noviembre
- El 1° de diciembre de cada seis años cuando corresponda la transmisión del Poder Ejecutivo Federal
- 12 de diciembre
- 24 de diciembre
- 25 de diciembre
- 31 de diciembre

CAPITULO V. SALARIOS Y BASE DE INDEMNIZACIONES

8. A los trabajadores sujetos a comisión por cobranza, la empresa les calculará su aguinaldo, compensación familiar, vacaciones y enfermedad sobre la base de dos veces el salario mínimo mensual.
- 9.- Los trabajadores de nuevo ingreso al servicio de la empresa ocuparán invariablemente los últimos puestos en el escalafón dentro de su categoría. Tendrán derecho de preferencia en el ingreso los hijos de los trabajadores si reúnen los requisitos necesarios.
10. Todo trabajador que sea promovido a un puesto de mayor categoría al no poder desempeñarlo satisfactoriamente a juicio de las partes, en un término de 60 días, volverá a su puesto anterior sin que se afecten en nada sus derechos.

CAPITULO VII. PERMISOS

11. La Empresa se obliga a dar permiso sin goce de sueldo a los trabajadores que lo soliciten por escrito por conducto del Sindicato y no excederá el permiso de más de 15 días hábiles.
12. La Empresa se obliga a pagar a los trabajadores su sueldo integro y aceptar su falta como justificada, el día: en que su esposa dé a luz o salga del sanatorio, hecho que hará constar el trabajador ante la Empresa ya sea por certificado médico o con la constancia correspondiente de haber quedado registrado su hijo en el registro civil.

CAPITULO VIII. SEGURIDAD SOCIAL

13. En caso de enfermedad los trabajadores se reportarán al Servicio Médico de la Empresa, entre las 8 y 9 de la mañana, teniendo la obligación también de reportarse al Seguro Social. Los trabajadores del tercer turno se reportaran con su supervisor.
14. En caso de enfermedad no profesional de un trabajador, la Empresa pagará su salario íntegro durante los tres primeros días.
15. Para el caso de que la Empresa no reciba las incapacidades pasados 45 días, se descontará el importe de las mismas del salario del trabajador.

CAPITULO IX. PRESTACIONES

16. COMPENSACIÓN FAMILIAR. La Empresa otorgará una prestación especial a los trabajadores padres y/o madres de familia con el equivalente de un 3 por ciento (tres por ciento) del sueldo base más sobresueldo mensual por cada hijo de matrimonio.
17. AGUINALDO. La Empresa otorgará un aguinaldo anual a cada uno de sus trabajadores equivalente a 45 días de salario, tomando para calcular únicamente el sueldo base.
18. AYUDA DE ESTUDIOS. A los trabajadores que cursen estudios hasta nivel profesional, la Empresa les proporcionará una ayuda económica equivalente a tres días de salario mínimo mensuales.
19. CUOTAS IMSS. Las cuotas del Seguro Social que por Ley corresponden a los trabajadores, serán cubiertas en su totalidad por la Empresa.
20. JUBILACIÓN. La Empresa otorgará una jubilación complementaria a la que los trabajadores reciban del Seguro Social.
21. VACACIONES. Los trabajadores de labores manuales gozarán de un periodo de vacaciones de 6 días laborables el primer año, 8 días laborables el segundo; 10 días laborables el tercero; 12 días laborables el cuarto y del quinto año en adelante se agregará un día más por cada año de servicios.
22. PRIMA DE VACACIONES. Cuando un trabajador salga de vacaciones, la Empresa le otorgará del 55 por ciento en efectivo del total de las vacaciones, calculándose esta prima sobre el sueldo base y sobresueldo.

CAPITULO X. ALGUNAS NORMAS RELATIVAS AL TRABAJO

23. Todos los trabajadores de la Empresa se obligan a observar el Reglamento Interior de Trabajo que rigen en la misma.

24. El trabajador será responsable de las demoras que sufran sus labores siempre que no sean imputables a la empresa.
25. Los trabajos quedan divididos en continuos y discontinuos, entendiéndose por los primeros aquellos cuya labor no puede suspenderse.

CAPITULO XI. CAPACITACIÓN

26. Todos los trabajadores podrán practicar sin perjuicio del servicio y con permiso de la Empresa, y fuera de las horas de trabajo el desempeño de los trabajos pertenecientes a los puestos a que les corresponda ascender.
27. La Empresa cumplirá con lo estipulado en la Ley, respecto a la capacitación de sus trabajadores.
28. Todos los trabajadores deberán tomar los cursos de capacitación que de acuerdo con los programas hayan sido aprobados por las partes.

CAPITULO XII. DISPOSICIONES GENERALES

29. Queda entendido por las partes que lo no estipulado en el presente contrato y que se contenga en la Ley, se entiende como pactado.
30. La Empresa asume cualquier responsabilidad económica y legal por los actos que realicen sus representantes al aplicar indebidamente la Ley, el Contrato, los Reglamentos, Convenios y demás arreglos tenidos oficialmente con el Sindicato.
31. Las Partes se obligan a revisar de inmediato a la firma del presente Contrato, el Reglamento Interior de Trabajo que rige en esta Empresa. El presente Contrato Colectivo de Trabajo regirá del 1° de febrero de.....al 31 de enero de, fecha en que deberá ser revisable de acuerdo con los Artículos 397 y 399 de la Ley y se firma el 1° de febrero de, quedando un ejemplar en poder de cada una de las Partes y otro en la junta Federal de Conciliación y Arbitraje de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

POR EL SINDICATO

POR LA EMPRESA

Secretario General
Secretario del Interior
Secretario del Trabajo Vocal

Director General
Subdirector
Jefe de Personal



COLEGIO DE
BACHILLERES





COLEGIO DE BACHILLERES

**ORGANIZACIÓN DE
OFICINAS
(ADMISIÓN Y EMPLEO)**

FASCÍCULO 4. MODELO ESTRATÉGICO DEL
PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Autores: Vicente Aquiles Guerra
María Zenaida Hernández Villa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PROPÓSITO	7
1. MODELO ESTRATÉGICO DEL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO	9
1.1 EL MODELO DE RECURSOS HUMANOS	9
1.2 FASES DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	10
1.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO	12
1.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	13
1.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
1.6 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
1.7 DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
1.8 EL MERCADO DE TRABAJO	28

1.9 MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO DE TRABAJO	29
1.10 MERCADOS LABORALES Y LAS POLÍTICAS CONCERNIENTES A LA FUERZA DE TRABAJO	31
1.11 MERCADOS DE TRABAJO INTERNOS COMPARADOS CON LOS EXTERNOS	32
RECAPITULACIÓN	34
ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN	35
AUTOEVALUACIÓN	38
ACTIVIDADES DE GENERALIZACIÓN	42
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	43

INTRODUCCIÓN

En este fascículo, estudiarás el Modelo Estratégico del Proceso de Admisión y Empleo, identificando su interrelación con las demás asignaturas de la Capacitación de Administración de Recursos Humanos, así como la interdependencia que guarda con los subsistemas de suministro, aplicación conservación, desarrollo y control del sistema de recursos humanos, y que tú, como elemento activo de un grupo de trabajo, puedes hacer las comparaciones pertinentes en tu entorno social, por consiguiente, para la utilización de instrumentos de investigación metodológica que te permitan detectar y diagnosticar necesidades internas de personal y la medición del comportamiento del mercado laboral frente a las políticas y disposiciones gubernamentales que interfieren en la vida organizativa y operativa de las organizaciones en materia de personal.

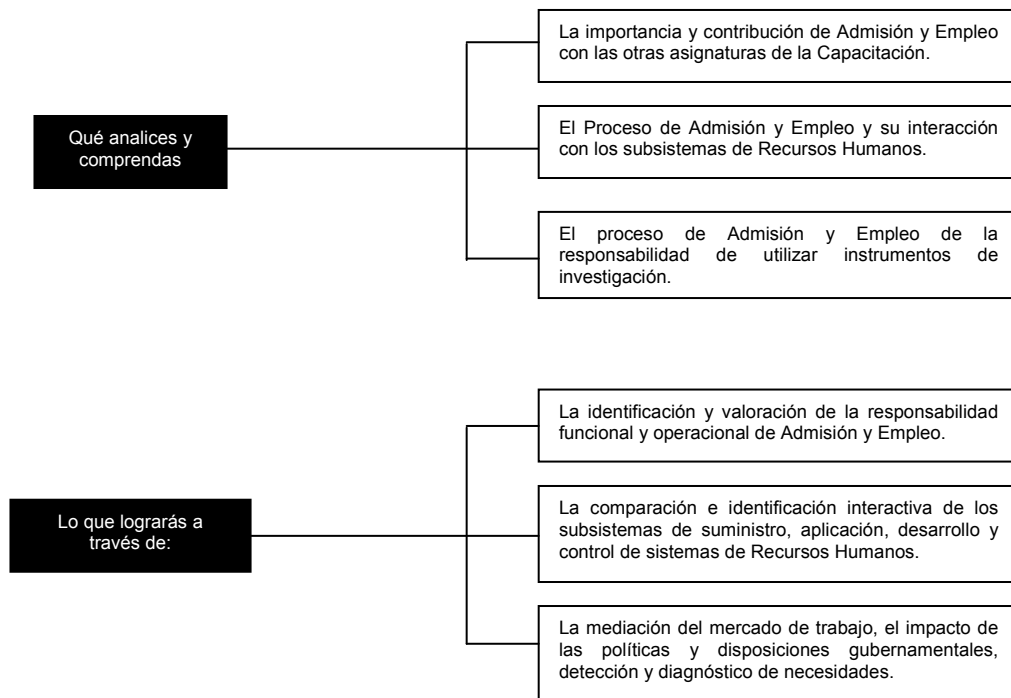
En algún momento de tu vida laboral podrás estar identificado con los objetivos organizacionales de la empresa donde prestes tus servicios; y para ello, deberás de empezar a sentir la gran importancia, que tienen la fuerza de trabajo en el logro de esos fines. Esta pretensión es una de las funciones de la Admisión y Empleo, al desear los elementos aptos y brindarles la oportunidad de desarrollo al mismo tiempo que beneficien a la planta productiva e incrementen la economía nacional.

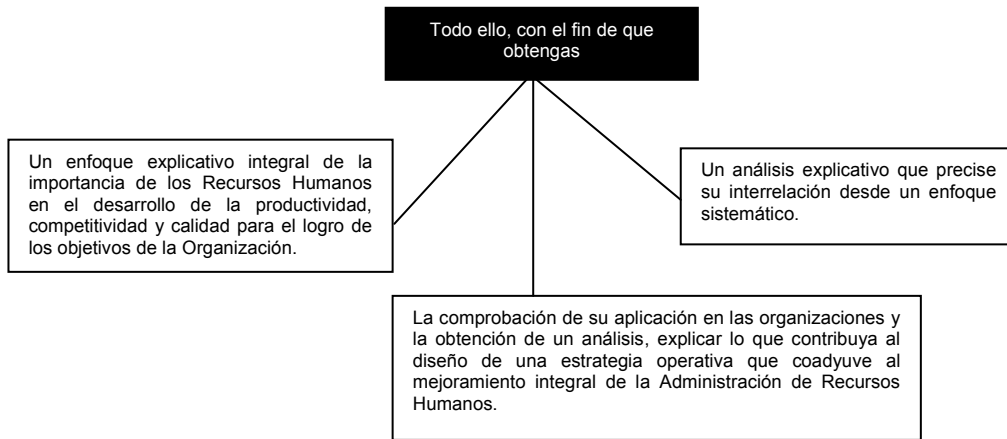
Todo lo anterior vendrá a sumarse el esfuerzo que se está desplegando porque nuestro país sea competitivo con sus productos y servicios en las esferas internacionales.

Al cumplir con el papel que te corresponde, como estudiante preocupado por su superación para lograr un futuro de progreso a la medida de su preparación.

PROPÓSITO

En este fascículo, se pretende proporcionarte los elementos teóricos conceptuales de la Unidad, que te permitan lograr una visión integral del Modelo Estratégico del Proceso de Admisión y Empleo; para tal propósito, será necesario:





1. MODELO ESTRATÉGICO DEL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

1.1 EL MODELO DE RECURSOS HUMANOS

El modelo de recursos humanos respecto a la función de personal, se basa en un supuesto radical que lo coloca muy lejos de los modelos del pasado. Todas las organizaciones constituyen sistemas –unidades integradas-. Las partes de cualquier sistema, o unidad, deben ser coordinadas de una manera lógica y eficiente, de manera que pueda funcionar convenientemente para que beneficie tanto a la organización como a sus miembros.

Las primeras funciones de una organización, incluyendo a su actividad de trabajo, se encuentran íntimamente ligadas con el personal. Si bien en un sentido tradicional el área de personal sigue siendo un sistema de soporte, está más claramente integrado dentro de las funciones generales de la organización -quienes planean la producción-, por ejemplo, deberán confiar en mayor grado en las opiniones de los directores de personal de sus distintas determinaciones respecto al factor humano.

El modelo de recursos humanos representa un avance destacado en la administración de personal en otro aspecto importante. Las organizaciones actuales están necesariamente relacionadas con el mundo exterior en contraste de como estaban hace cuarenta años.

CONSIDERA:

El modelo de recursos humanos es un sistema abierto. Representa un esfuerzo consciente (y necesario) para relacionar las operaciones de una organización con el mundo exterior, en donde la única cosa segura que existe es la presencia de la incertidumbre.

El director de personal, con esta perspectiva, diseña planes para hacer frente a lo inesperado, estando dispuesto a hacer diseños buenos más que ideales y a aceptar resultados satisfactorios más que progresos dramáticos.

1.2 FASES DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Los aspectos más sobresalientes de un modelo de recursos humanos para la administración de personal, se refieren a la forma como se visualizan las organizaciones como sistemas integrados, y cómo habrá de satisfacer las demandas o exigencias crecientes del mundo en que funcionan. Este sistema tiene cuatro etapas:

1. La adquisición de experiencia y conocimientos estructurados por parte de los empleados actuales y futuros de la organización;
2. El mecanismo (sistema de insumos) para poder integrar a las personas que provienen de las escuelas o que hayan trabajado para otros patrones;
3. Las funciones administrativas -gerenciales- y de mantenimiento que orientan y sirven de soporte a las actividades de personal dentro del sistema de trabajo;
4. La planificación y capacitación de los individuos para que logren su pleno desarrollo y progresen en su carrera.

OBSERVA:

Diagrama de perspectiva de sistemas sobre la administración de recursos humanos o de personal.

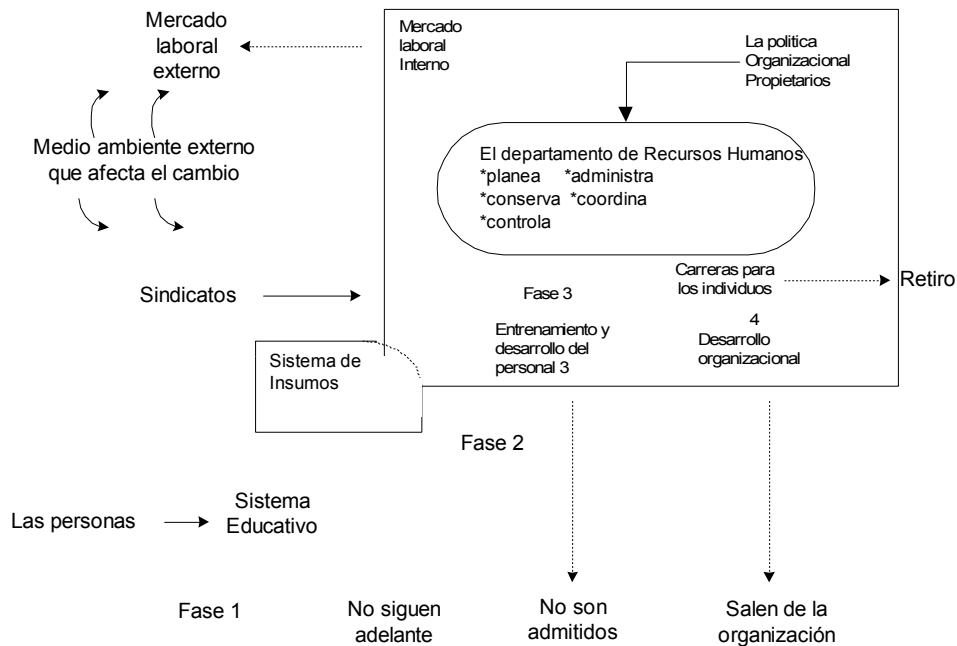


Figura 1.

Primera fase. Esta etapa (1, 6 y 7 del diagrama) incluye las fuerzas externas que se encuentran dentro de la sociedad, así como la fuente de empleados para la organización. Hasta cierto grado bastante significativo, las características internas de un sistema de personal específico se ven afectadas por las fuerzas ambientales externas de cambio y por las características de la fuerza de trabajo. La legislación podrá ordenar que existan cambios institucionales; las tendencias económicas generales a los cambios tecnológicos podrán influir también en las políticas y objetivos de los funcionarios de personal. Igualmente, cabe la posibilidad de que los nuevos empleados posean valores sociales y culturales que pueden ser muy diferentes a los que poseen los empleados que actualmente estén laborando dentro de la organización.

Pueden existir muchas razones para que los funcionarios de personal dediquen tiempo a evaluar los posibles miembros futuros de la organización. Las personas, las cuales son muy diferentes en cuanto a habilidades, educación, logros profesionales y necesidades personales, comprenden el corazón central del mercado externo de trabajo (7). Son personas que andan en búsqueda de trabajo. De conformidad con la idea de mercado de trabajo tanto proveedores como compradores de recursos humanos. Los patrones y los empleados concurren tanto por razones económicas como por razones de comportamiento, se busca un arreglo o convenio que beneficie a ambas partes.

Segunda fase. Los empleados ingresan a una organización a través del reclutamiento o de "insumo" (2). Dentro de esta etapa el Departamento de Personal realiza una función de portería al reclutar, evaluar y seleccionar el personal de manera que satisfagan tanto las necesidades presentes como futuras, estableciendo prioridades.

Tercera fase. Los empleados frecuentemente reciben Capacitación sobre habilidades o "desarrollo" para ampliar sus conceptos y conocimientos. La planificación constituye una actividad organizacional constante, teniendo los directores de personal una parte importante en este proceso. Los nuevos sistemas de producción, por ejemplo, pueden afectar la organización interna y sus problemas de fuerza de trabajo. Como administrador (5), el director de personal asesora a las personas encargadas de la planificación y a la alta gerencia respecto a los resultados de los planes posibles y de las áreas de problemas. El director de personal también se mantiene enterado acerca de algunas tendencias externas importantes (5) respecto a su impacto sobre la institución. La evaluación que haga el director respecto a las tendencias externas puede provocar algunos cambios en las políticas institucionales.

Cuarta fase. Tan luego ingresen los empleados a una organización, tanto el individuo como la organización deberán estar preparados para el desarrollo y el cambio (4). Entre mayor sea la capacidad de la organización para premiar a los empleados para el desarrollo de habilidades, ya sea mediante un adecuado reconocimiento, trato de recompensa, mayores serán los beneficios tanto para el individuo como para la organización., cabe señalar que es cada vez más frecuente que los logros individuales hayan de depender de los logros obtenidos por los grupos. Se considera una función del departamento de personal, el tratar de ayudar a desarrollar y fortalecer también a estos equipos de trabajo.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Elabora lo siguiente:

1. ¿En cuántas fases se divide un sistema de recursos humanos, y cuál es su importancia dentro de la empresa?

1.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO

La administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes, que son:

- De alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección de personal.
- De aplicación de los recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (vertical, horizontal o diagonalmente).
- De mantenimiento de recursos humanos, que incluye la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- De desarrollo de recursos humanos, que incluye la capacitación y planes de desarrollo de personal.
- De control de recursos humanos, que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de recursos humanos.

RECUERDA:

La configuración de los subsistemas con sus principales temas integradores.
Provisión. Reclutamiento de personal y selección de personal.
Aplicación. Descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.
Mantenimiento. Compensación, beneficios sociales e higiene y seguridad.
Desarrollo. Capacitación y desarrollo de personas y desarrollo organizacional.
Control. Banco de datos y sistemas de información y auditoría de recursos humanos.

Esos subsistemas están íntimamente interrelacionados e interdependientes unos con otros como elementos del sistema de Administración de Recursos Humanos.

Dichos subsistemas a pesar de su interdependencia común, no se establecen de manera única, sino que son contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables, aunque interdependientes, y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

1.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricos, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos lo cual sería totalmente contraproducente cuando se trata de administración de recursos humanos. Un problema que surge frecuentemente es que no existen políticas ni objetivos establecidos explícitamente. Tanto las políticas como los objetivos en la administración de recursos humanos se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana. En los últimos tiempos se ha hablado de las teorías gerenciales: la X, la Y y la Z. Cada organización hará bien en establecer en forma explícita sus políticas, y seguirlas, pues en ocasiones se convierten en letra muerta. El personal de la organización no tarda en darse cuenta de que en la práctica estas no se realizan y eso ocasiona actitudes negativas y problemas de la organización.

Es frecuente que en las organizaciones no se fijen políticas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dándose así lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, cosa que causa desorden, inseguridad y descontento, la autoridad máxima debe tener en cuenta esta situación.

Las Políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. **En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:**
 - a) Políticas generales de empresa, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b) Políticas administrativas, establecidas para la orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa;
 - c) Políticas operacionales, establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección;
 - d) Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc.

2. **En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.**
 - a) Las políticas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura de sus programas en función de los siguientes factores, entre otros: 1. Antecedes históricos de la organización; 2. Actitudes de alta dirección; 3. Tamaño de la organización; 4. Localización geográfica de la empresa; 5. Relaciones con los sindicatos y 6. Políticas y restricciones gubernamentales.
 - b) A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos, cuando son bien diseñados, y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias: 1. Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos; 2. Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad; 3. Adecuación de salarios y de beneficios; 4. Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización; 5. Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización; y 6. Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En el sentido estricto de la palabra, una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

1. Política de provisión de recursos humanos.
 - a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo atraer (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para enfocar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos para la organización.
 - b) Criterio de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
 - c) Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez, con suavidad.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos.
 - a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo: requisitos intelectuales, físicos, etc., para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
 - b) Criterios de planeación colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carrera, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
 - c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante la medición del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos:
 - a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
 - b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la práctica del mercado de trabajo.
 - c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
 - d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:
 - a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.
 - b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.
 - c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

5. Políticas de control de los recursos humanos:
 - a. Cómo mantener un banco de datos capaz me proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
 - b. Criterios para auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas sitúan el código de valores éticos de la organización, que a través de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas dentro de la organización. En el fondo sirven para guiar a las personas en la realización de esos objetivos. Tratan de dar consistencia a la ejecución de las actividades, garantizando un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento uniforme para todas las situaciones.

Las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas dentro de la organización. En el fondo sirve para guiar a las personas en la realización de esos objetivos. Tratan de dar consistencia a la ejecución de las actividades, garantizando un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento uniforme para todas las situaciones.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

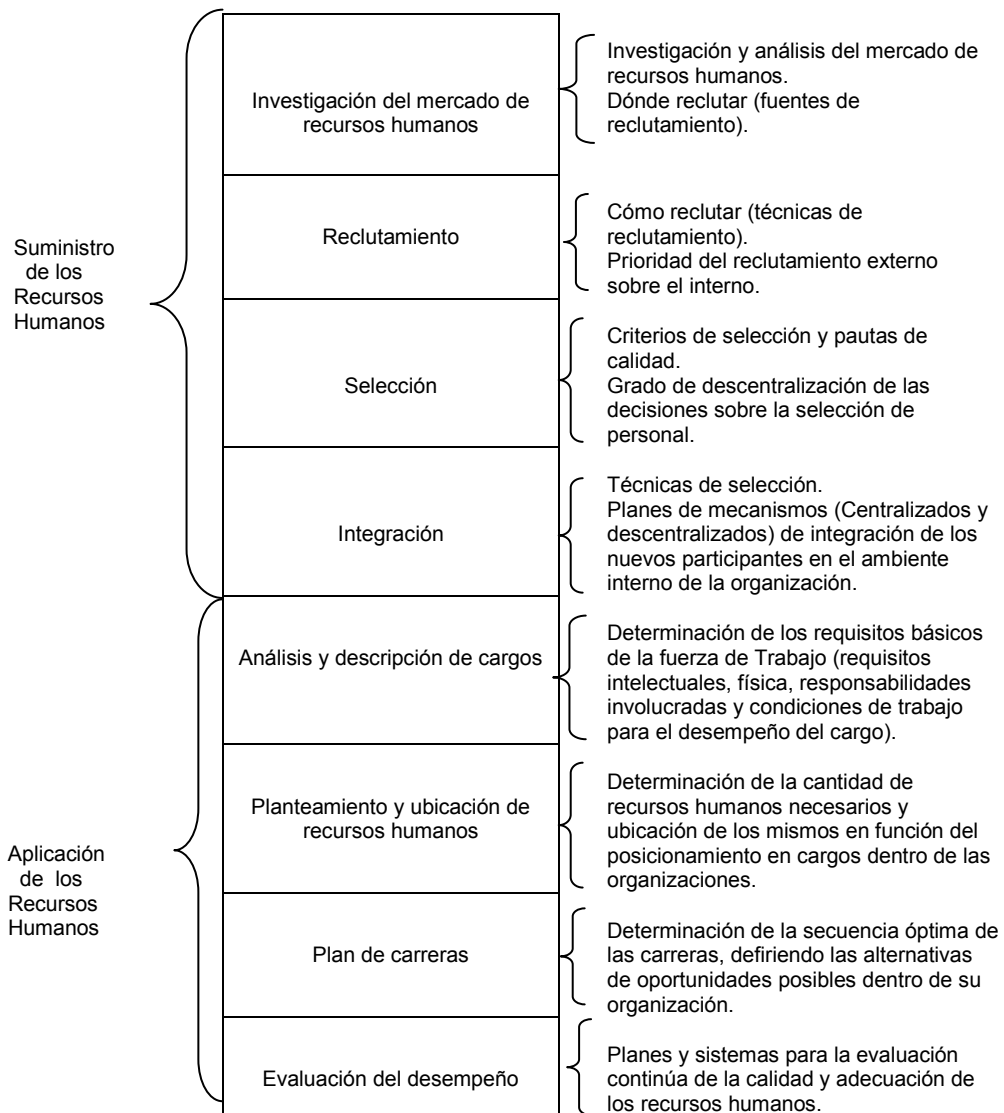
Elabora lo siguiente considerando lo ya aprendido:

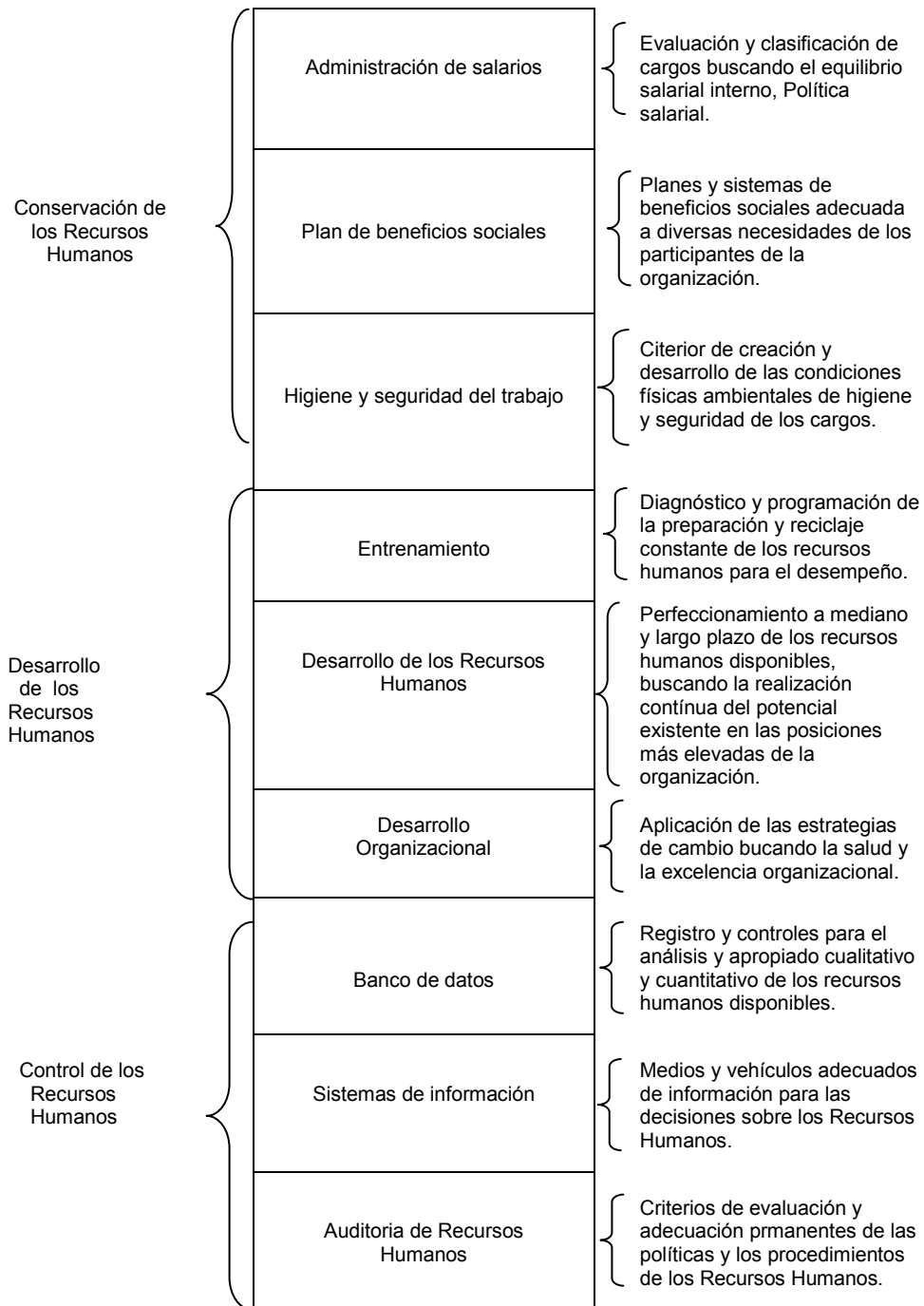
- 1ª. ¿Por qué crees que es importante para una empresa establecer políticas de recursos humanos?

- 2ª. Elabora un esquema acerca de los aspectos que debe abarcar toda política de recursos humanos:

EXPLICACIÓN INTEGRADORA

El siguiente cuadro resume las bases de las políticas de Recursos Humanos.
Políticas de:





OBSERVA:

1. Reclutamiento esmerado. Reclutar el mejor potencial humano disponible en la localidad, considerando preferencialmente personas de la misma empresa.
2. Selección adecuada v orientada hacia el futuro. Seleccionar adecuadamente, teniendo en cuenta no solo un buen ajuste a la función inmediata, sino también teniendo en cuenta especialmente el aprovechamiento del elemento humano en un proceso de carrera dentro de las diversas áreas de la empresa.
3. Integración, entrenamiento v perfeccionamiento amplios. Proporcionar a los funcionarios una orientación para su perfecta integración a la compañía y al grupo, entrenamiento y perfeccionamiento para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo de sus carreras, además de oportunidades para el perfeccionamiento técnico, cultural, social, funcional y económico.
4. Evolución funcional y eficiente. Mantener una evaluación eficiente y sistemática de los miembros de la fuente de trabajo, a fin de asegurar un buen aprovechamiento y desarrollo de las capacidades individuales, manteniendo así, siempre vivo el espíritu de seguridad en todos los niveles.
5. Remuneración adecuada. Remunerar de modo justo y equitativo, con atención al mérito individual y a la situación de los mercados locales de trabajo.
6. Mantenimiento de buenas relaciones humanas. Mantener un ambiente de buenas relaciones, estableciendo condiciones humanas y materiales, adecuadas al buen desempeño en el trabajo. En las condiciones humanas se incluyen el “derecho de apelación” y en las condiciones materiales se incluyen los beneficios educativos, médico-hospitalarios y financieros.
7. Comunicación y creatividad. Posibilitar un mejor clima para el desarrollo amplio de la comunicación y la información, e incentivar las sugerencias, a fin de conseguir la participación integral de los funcionarios que han de cumplir las funciones básicas y de los objetivos de la empresa, a través de nuestras ideas de perfeccionamiento de los métodos de trabajo y de las nuevas oportunidades de negocio.
8. Participación integral. Crear y mantener condiciones para la participación del personal en el progreso financiero de la empresa.
9. Estabilidad y jubilación. Estabilizar en la empresa a todo individuo eficiente y que tenga potencial de desarrollo o condiciones de ajuste. Asegurar a los funcionarios veteranos un plan especial de jubilación.

Las políticas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos deben tener las siguientes características:

1. Estabilidad, o sea, suficiente grado de permanencia evitar alteraciones muy grandes;
2. Consistencia, o sea, congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas;
3. Flexibilidad, o sea, la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios;
4. Generalidad, o sea, la posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización; y
5. Claridad y simplicidad de definición de entendimiento.

La operacionalización de esas características, combinada con la política global adoptada, debe llevar a un conjunto de normas básicas.

ADVIERTE:

1. Investigar preferentemente las funciones de la organización con personas de la propia empresa;
2. Reclutar personal igual o mejor que el existente;
3. Reclutarlo, siempre que sea posible, en el propio local como ambiente natural donde el trabajo debe prestarse;
4. Mantener el registro de potencial humano destinado a suplir posibles cargos o a cubrir nuevas funciones;
5. Aprovechar para el desarrollo de toda o de cualquier función, la persona más adecuada; todo empleado admitido deberá tener, en potencial, aptitudes para otros cargos, además de la función en que se inicie;
6. Admitir solamente a las personas que, además de atender a los requisitos básicos de la función, la persona más adecuada; todo empleado admitido debe tener, en potencial, aptitudes para otros cargos, además de la función en que se inicie;
7. Atender y mantener a empleados menores de 18 años sólo cuando estén matriculados en el ciclo secundario y presenten progreso en sus estudios y que sean provenientes de un medio con buenos antecedentes familiares;
8. Admitir y mantener a empleados menores de 18 años sólo cuando estén matriculados en el ciclo secundario y presenten progreso en sus estudios, y que sean provenientes de un medio con buenos antecedentes familiares;
9. Admitir a ex funcionarios sólo en casos especiales y después de un cuidadoso análisis;
10. Admitir y mantener parientes próximos (consanguíneos o afines) de funcionarios solamente en funciones que no tengan relación de subordinación directa a éstos;
11. Proporcionar a todo funcionario recién admitido la orientación adecuada para la perfecta integración en la compañía y en el grupo;
12. Proporcionar cursos de capacitación adecuados a todas las personas para el buen desempeño de sus funciones y para el desarrollo continuo, así como buscar el progreso técnico funcional y económico del funcionario;
13. Mantener una fuerza de trabajo que satisfaga cuantitativa y cualitativamente las necesidades de la empresa a corto, mediano y largo plazo;
14. Evaluar continuamente el desempeño de todos los funcionarios para fines de transferencias, promociones, capacitación y conocimiento, en forma general, de la calidad del potencial humano de la empresa;
15. En las transferencias entre las compañías asociadas, corresponderá a quien recibe al funcionario el deber de salario y de computo de tiempo;
16. Efectuar todas las promociones con carácter interino, obedeciendo al límite máximo de seis meses;
17. Toda promoción debe implicar aumento de salario, como un incentivo;
18. Remunerar de la forma más adecuada, considerando el valor individual, los servicios que deben ser prestados, por los funcionarios, la oferta y la demanda en el mercado de trabajo y las disponibilidades económicas de la empresa para ese fin;
19. Mantener una equitativa interrelación salarial entre diversas funciones, respetando las variaciones en el mercado de trabajo en las diversas áreas geográficas;
20. Desarrollar planes que traten de proporcionar a los empleados beneficios adicionales, financiero, médico-hospitalarios y de seguridad social;

21. Proporcionar a los empleados condiciones materiales adecuadas para el desempeño de las respectivas funciones;
22. Aprovechar de la mejor forma posible, las capacidades y habilidades individuales;
23. Comunicar a los funcionarios los temas, los reglamentos y las normas que, por fuerza de sus funciones o de su propia condición de funcionarios de la empresa, deban conocer;
24. Facilitar a cualquier funcionario el ejercicio del derecho de apelación y de hacer sugerencias constructivas;
25. Asegurar un ambiente de buenas relaciones en el trabajo;
26. Desarrollar continuamente entre los funcionarios el espíritu de equipo y de mantenimiento de una moral elevada;
27. Estimular la participación en las iniciativas de la empresa;
28. Hacer posible los medios y el clima para el desarrollo de ideas y cambio de informaciones a través de la compañía; y
29. Analizar continuamente las normas de personal.

1.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECUERDA:

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Otra definición, de F. Arias Galicia:

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. También está en juego la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como un bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como una actividad especializada). Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio, realizan la actividad básica de la organización de Recursos Humanos es un órgano Staff.

Ejemplo: Son de línea los diversos órganos que participan en la elaboración y distribución comercial de un producto; el mismo "jefe de personal" es una autoridad de línea en su dependencia con la Dirección General, que le confirió el mando para ejercerlo sobre sus subordinados; pero es un órgano staff porque se encarga de asesorar a la Dirección en materia de personal, y entre una de sus funciones, es la de proveer de personal a las dependencias de línea.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

RECUERDA:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.6 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque no siempre la planeación de recursos humanos es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra (personal directamente unido a la producción industrial), es desarrollada a corto y mediano plazo por el órgano responsable de la planeación de control y de la producción. Este órgano, al programar la producción, la desdobra en programación de máquinas y equipos, programación de materiales y programación de mano de obra directa, involucrada en la producción. Se hace hincapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la empresa. Por otro lado, el planeamiento de la llamada mano de obra indirecta (personal de supervisión, de oficina, de ventas) queda a criterio de los diversos órganos de la empresa que, cuando mucho, hacen anotaciones en el borde de sus planeamientos presupuestales sobre las necesidades de sustitución y de aumento de personal indirecto para justificar ciertos aumentos de partidas presupuestales. Esas prácticas, muchas veces, se basan en criterios vagos y genéricos.

Varios autores han presentado modelos de planeación de recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí. El modelo presentado por Henemen y Seltzer está basado en la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables –número de personas y volumen de búsqueda del producto- está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos en la organización. Si llega a haber un aumento de productividad que sea consecuencia de la expansión o del cambio tecnológico, habrá una reducción de las necesidades de Recursos Humanos por unidad adicional de producto. Ese aumento de productividad podrá también provocar una reducción en el precio del producto, de tal manera que un aumento de ventas podrá incrementar las necesidades de Recursos Humanos. Así, el aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos Humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kinstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. El autor investigó las técnicas de planeación de recursos humanos en 84 empresas americanas de gran tamaño. El método de planeación de la "Standard Oil" citado por Lobos consiste en:

- a) Seleccionar un "factor estratégico" para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de mano de obra (ejemplo: nivel de ventas, capacidad de producción, plan de expansión, etc.);
- b) Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el(los) factor(es) estratégico(s);
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional; y
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Lobos cita otras empresas, como la IBM, que prefieren calcular sus necesidades totales de recursos humanos con base en proyecciones relacionadas apenas con ciertos segmentos (o familias) de cargos de su fuerza de trabajo.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas hacia adentro; a través y hacia fuera de la organización.

La verificación y el acompañamiento de ese flujo permiten una predicción, a corto plazo, de las necesidades de recursos humanos de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo ya citado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. El modelo de Haire también puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

Por ejemplo:

En el nivel V, de 10 000 personas, se ocupan 9490, de las cuales se promueven 10 y se van 500; por quienes hay que contratar el número de 500 que se fueron.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Elabora lo siguiente:

Interpreta los demás niveles de flujo de personal de este modelo de Mason Haire:

ANALIZA:

Nivel administrativo	T I E M P O				
	Primer periodo	Segundo Periodo			Tercer Periodo
	Número de empleados				
I	1	100	1	1	1
II	203	7	100	10	10
III	20	77	3	100	100
IV	200	790	10	1000	1000
V	500	9490	10	10000	10000

Desvinculación de la organización		Traslados	Nuevas Admisiones	Promociones
-----------------------------------	--	-----------	-------------------	-------------

Figura 2. Modelo de RH de Mason Haire, basado en una carrera y en un tiempo.

Para Sikula, un modelo sistemático y total de planeación de Recursos Humanos debe incluir:

1. Objetivos de la organización;
2. Planeación de la organización;
3. Auditoría de recursos humanos;
4. Provisión de recursos humanos; y
5. Programas de acción.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas, de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuándo termina una fase y cuándo comienza la otra. Por ese ciclo, el planeamiento de recursos humanos admite reciclaje, como lo demuestra el lazo de Feedback de la figura siguiente:

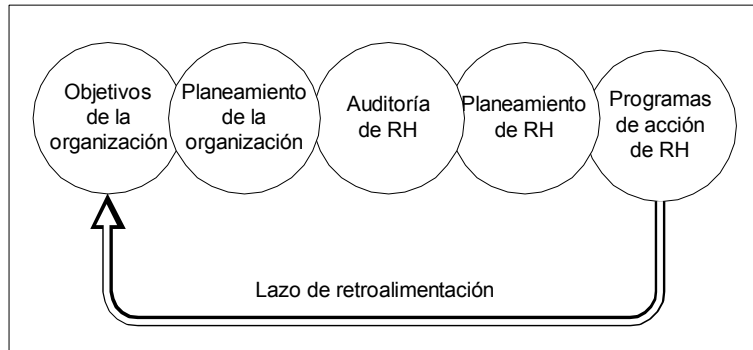


Figura 3. Modelo de sistema de planeamiento de recursos humanos, según Andrew F. Simula.

Estos componentes forman facetas del planeamiento de recursos humanos son interrelacionados de manera dinámica. Los objetivos relacionados con la fuerza del trabajo forman parte del proceso de planeamiento de la organización; los aspectos de objetivo de la administración de recursos humanos, se derivan de los propios objetivos de la organización.

1.7 DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lo que distingue la Administración de Recursos Humanos de otras funciones empresariales es su singular ambiente de operaciones. Las dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos son:

- a) La ARH se entiende con medios (fuentes y canales de reclutamiento), con recursos intermediarios (técnicos; sistemas y procedimientos) y no con fines (recursos materiales y estándares de producción). Es una función de asesoría al alto mando en materia de personal, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b) La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c) Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de Staff.
- d) La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la producen. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- e) La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determina y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente esté destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de RH podrá conseguir si se lo propone un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- f) Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
- g) La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepto de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos de personal productivo y de personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La gran mayoría de las empresas todavía ubican sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucros como realmente deben considerarse.

- h) Uno de los aspectos más críticos de la ARH esta en la dificultad de saber si está haciendo, o no, un buen trabajo. La ARH está llena de desafíos y de riesgos no controlables, no patronizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aun teniendo la seguridad de estar actuando correctamente.

Es así como la ARH no siempre recibe apoyo significativo de alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización como en todo: lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente a toda la organización.

El estudio del sistema total de una organización enfoca la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia. Esos niveles están relacionados con:

1. Eficacia Individual (del empleado, del supervisor, del gerente etc.);
2. Eficacia del grupo o del equipo de trabajo;
3. Coordinación intergrupar; y
4. Eficacia organizacional total.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción entre las unidades de la vida organizacional: son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Se han hecho muchas investigaciones respecto a la influencia de los pequeños grupos sobre los individuos sobre los grupos y sobre las relaciones Intergrupales. Históricamente, el estudio de la Administración de las organizaciones se orientaba hacia los problemas de cómo alcanzar la producción y cómo involucrar a las personas en el proceso. La tarea y la persona son dos dimensiones que deben integrarse, lo cual lleva al estudio de la motivación para el trabajo, de las comunicaciones, de las distorsiones perceptivas y falta de información, de los pequeños grupos de trabajo, de la organización informal y de otras áreas. Los problemas típicos de la industria de hoy son:

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo-trabajo;
2. El ausentismo y el turnover son grandes;
3. Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos;
4. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta información;
5. Hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades;
6. Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

ADVIERTE:

Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo. La ARH está llena de desafíos y riesgos no controlados, no controlables, no patronizados e imprevisibles. Es un terreno de visión borrosa, donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente.

Las estrategias y decisiones relacionadas con la ARH ya que trabajan con variables complejas y diferenciadas exigen más visión de las consecuencias, prudencia y juicio que un sencillo y un cuidadoso raciocinio deductivo o un minucioso análisis meramente cuantitativo. Muchas veces, la falta de experiencia en temas de recursos humanos puede llevar al presidente de la organización a rechazar las recomendaciones dadas por el ejecutivo de la organización a rechazar las recomendaciones dadas por el ejecutivo de RH y apoyar enfáticamente lo que no debería apoyarse o, aún, tomar decisiones equivocadas sobre cosas que poco entiende y frente a las cuales difícilmente admitiría su ignorancia o inseguridad.

1.8 EL MERCADO DE TRABAJO

Esta parte se ocupará del subsistema de oferta de recursos humanos como una fuente de abastecimiento de mano de obra para la organización. Manteniendo el enfoque sistemático, consideramos la organización como un sistema abierto, en el que entran varios tipos de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos) y del que salen algunas especies de productos o salidas (productos, servicios o informaciones). Es decir, que el sistema abierto mantiene una continua y constante interacción con el ambiente externo, efectuando intercambios: las entradas de recursos e información ingresan en el sistema que produce resultados, salidas, servicios o informaciones.

Al interactuar con el ambiente, el sistema queda cobijado por las restricciones y limitaciones que el ambiente le impone. Esas restricciones son muy variadas y van desde las limitaciones sobre el precio de los productos o servicios, hasta las restricciones sobre el capital y la demanda de productos y servicios hasta el nivel tecnológico, a la demanda de mano de obra, etc. El sistema no opera libremente, sino dentro de determinados límites impuestos por el ambiente en el que se encuentra situado.

De todos los aspectos del ambiente organizacional, nos interesan específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen del sistema, generando una dinámica particular en cuanto a las personas, los mercados de trabajo y las condiciones económicas, además de las disposiciones gubernamentales respecto a esos factores y los colaterales.

1.9 MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO DE TRABAJO

El término mercado ha sido utilizado con gran variedad de significados:

- El lugar donde antiguamente se efectuaban cambios de mercancías; por lo tanto, el local físico donde los vendedores se encontraban con los compradores;
- Un “espacio económico” donde se realizan cambios de bienes, los cuales se producen con relativa “libertad” (o sea, con un mínimo de intervención del poder público o de otra autoridad, o comprador, también con cierto margen de opción;
- El área dentro de la cual las fuentes de oferta y demanda convergen para establecer el precio común;
- El área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados, que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas, en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos está constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades. El mercado de recursos humanos es impropia y restrictivamente denominado mercado de mano de obra, en algunos casos.

Considerando la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir una serie de situaciones; como estas tres:

1. Oferta mayor que la demanda;
2. Oferta equivalente a la demanda;
3. Oferta menor que la demanda;

Cuyas consecuencias son:

La primera para los candidatos es que hay disponibilidad de mano de obra; pero, para ellos hay dificultad para obtener empleo; para cada puesto existente en una empresa hay varios candidatos para disputarlo. Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento, ya que los candidatos se presentan espontáneamente; las exigencias de las empresas se hacen mayores, más drásticas y severas; los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes; las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento; y los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas de su preferencia.

La segunda, que hay una situación de equilibrio entre el volumen de oferta de candidatos y el número de oportunidades de empleo que surge en las diversas empresas en el mercado de trabajo.

El tercer caso, es la situación de disponibilidad de empleos, o sea, hay más oportunidades de empleos a disposición de los recursos humanos disponibles; lo cual conduce a las siguientes consecuencias para los candidatos: Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan; las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos; las exigencias de las empresas se hacen más flexibles, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal; los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrezcan las mejores condiciones salariales, beneficios, horarios de trabajo y otras ventajas, las empresas utilizan su política de personal (salarios, beneficios, oportunidades de promociones, etc.) como medios para atraer y retener los recursos humanos; y las empresas disputan los pocos candidatos existentes.

ACTIVIDAD DE REGULACIÓN

Realiza lo siguiente considerando lo que ya aprendiste.

Explica el caso de México, en cuanto al mercado de trabajo, entre la oferta y la demanda:

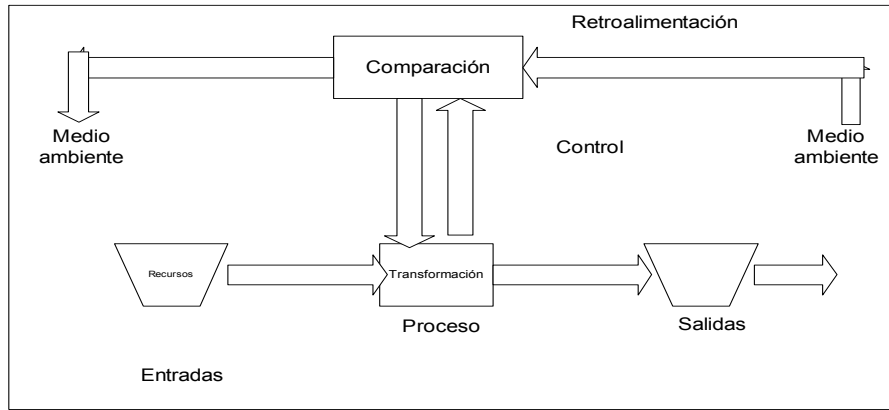
RECUERDA:

El comportamiento del personal en las dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos, se sintetizan en:

OBSERVA:

SITUACIÓN DE OFERTA	SITUACIÓN DE DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva cantidad de candidatos. • Competencia entre candidatos para obtener empleos. • Disminución de las pretensiones salariales. • Extrema dificultad en conseguir empleo. • Temor de perder el empleo actual y mayor fijación en la empresa. • Disminución en los problemas de ausentismo. • Un candidato acepta cualquier oportunidad, desde que surja. • Orientación hacia la supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia entre candidatos. • Elevación de las pretensiones salariales. • Extrema facilidad en conseguir empleo. • Voluntad de perder el empleo actual. • Aumento en los problemas de ausentismo. • Un candidato selecciona las múltiples oportunidades. • Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo.

Hay un continuo intercambio entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo. Ambos interactúan en una continua y mutua influencia, como lo muestra esta figura, en cuanto al sistema y el medio ambiente.



RECUERDA:

La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa. En otros términos, ambos son sistemas en interacción constante: la salida de uno es la entrada del otro, y a la inversa.

1.10 MERCADOS LABORALES Y LAS POLÍTICAS CONCERNIENTES A LA FUERZA DE TRABAJO

¿Cómo habrá de determinar una organización su criterio respecto a empleo?

Las políticas que favorece una empresa podrán conducir a muy diferentes acciones respecto a los mercados laborales. Algunas empresas visualizan los mercados laborales como si fueran esencialmente supermercados, en los cuales el comprador (la organización) observa la mercancía disponible (candidatos) y toma su decisión exclusivamente sobre consideraciones puramente económicas. La planificación en este caso se refiere especialmente al eficiente uso de los recursos laborales. Por otra parte, algunas organizaciones asumen múltiples responsabilidades, tales como el uso eficiente de los recursos humanos, el objetivo social y el brindar las oportunidades de carreras (desarrollo) que hayan de resultar económicas y psicológicamente satisfactorias para el empleado. En el primero de los casos, lo básico del juego habrá de ser el contratar el salario más bajo posible: y lograr que el contratado produzca lo antes posible, "haciendo caso omiso de todo lo que se pregona respecto a inducción, lo social en cuanto a función; desarrollo de personal y de carrera, etc", e inclusive, algunos han llegado a pensar, decir, y actuar, de que a largo plazo, este enfoque técnico, resulta más costoso.

1.11 MERCADOS DE TRABAJO INTERNOS COMPARADOS CON LOS EXTERNOS

En México y otros países, los gerentes de personal y funcionarios deben estar conscientes de los mercados de trabajo internos y externos para efectos de llevar a cabo sus actividades básicas de planificación y programación de personal; porque algunas empresas solamente llenan sus puestos vacantes de nivel ejecutivo y directivo de la propia organización, a nivel interno. Los nuevos empleados se contratan en niveles bajos de escalafón y que se conquisten sus ascensos a través del tiempo. Son pocas las empresas que en la actualidad siguen una política de promoción utilizando el mercado de trabajo interno (inventario de recursos humanos).

Las relaciones salariales se establecen dentro del mercado interno de trabajo, pero tales relaciones también reflejan las condiciones de salarios que prevalecen fuera de la organización. Por otra parte, en el mercado de trabajo externo, los niveles de salarios se ven influidos por las diferentes formas de proceder de muchas empresas, todas ellas compitiendo con la fuerza de trabajo o tratando de contratar ciertos profesionales especialistas en el mercado abierto.

La estructura del mercado interno de trabajo deberá estar diseñado y deberá operar de manera que satisfaga tanto las necesidades de la organización como del individuo. Y existen herramientas que hacen factible este tipo de planificación. El conocimiento de ciertos patrones tradicionales de movimiento y el potencial de las personas proporcionan una buena base para mejorar la planificación en el futuro, para satisfacer mejor las necesidades económicas e individuales, y para modificar las políticas concernientes a personal.

Importancia de la investigación de los mercados de trabajo

Existe un consenso general en cuanto a la presencia de imperfecciones en los mercados de trabajo, debido a la complejidad en que se presentan la oferta y la demanda de éste, en la práctica, surgen muchos obstáculos que dificultan a los mercados de trabajo cumplir con el cometido de ubicar al individuo en el puesto apropiado. Incluso los niveles de salario pueden ser cambiantes, y de hecho lo son, por causas muy distintas a las económicas; sindicatos, política empresarial, ley o reglamento del gobierno y concertaciones con los sectores productivos para controlar la inflación, etc. pero la causa principal que origina variaciones en los niveles de salarios, dentro de una misma zona, es la falta de conocimiento de oportunidades de empleo y de los sueldos correspondientes, tanto por lo que toca al empleador, como al empleado.

En un sistema de contratación libre es probable que el trabajador tenga menos conocimiento que el empresario sobre la clase de mercado en la que espera ubicarse; por otra parte, un operario no se comporta con sentido racional económico, como lo define la economía; esto es: no estudia cuidadosamente diferentes alternativas y elige la mejor; en verdad, quizá sea raro que se le presenten varias alternativas; antes por lo contrario, andará en busca de algún empleo, muchas veces, y lo aceptará por el solo hecho de ser el único que en ese momento se le ofrece. En otros casos, puede correr con suerte y entrar en una organización en donde el nivel de salarios, gracias a la

intervención sindical, sea superior al de otra similar, aun cuando quizá pueda localizarse a la vuelta de la esquina. En cambio, el empresario está siempre en mejores condiciones, pues lo más probable es que a él se le presenten varias alternativas de elección y, además, tenga un mejor conocimiento de los salarios prevalecientes en el mercado.

Tales imperfecciones obligan a tomar algún curso de acción al respecto, al desviarlas y encauzar la oferta y demanda de tal modo que los obstáculos a la movilidad se salven con cierto grado de facilidad y que esto haga que los niveles de salario mantengan el equilibrio deseado. Ante la imperfección de los mercados, a veces se ha sugerido la orientación hacia un mercado dirigido, a través de la intervención gubernamental.

La tarea no es sencilla; al contrario, a veces es insuperable.

Por supuesto, hablar de planeación de recursos humanos es reconocer, de alguna manera, la existencia de una política ocupacional asociada muy estrechamente a la del desarrollo económico. De nada serviría, por ejemplo, un organismo eficiente para el -aprovechamiento de los recursos humanos si, por otra parte, el ritmo económico del país impide la creación de empleos a la misma velocidad que lo requiera la oferta de trabajo originada por el ritmo de crecimiento demográfico; en pocas palabras: cada vez hay más gente que solicita empleo, y menos puestos o empleos donde ocuparla.

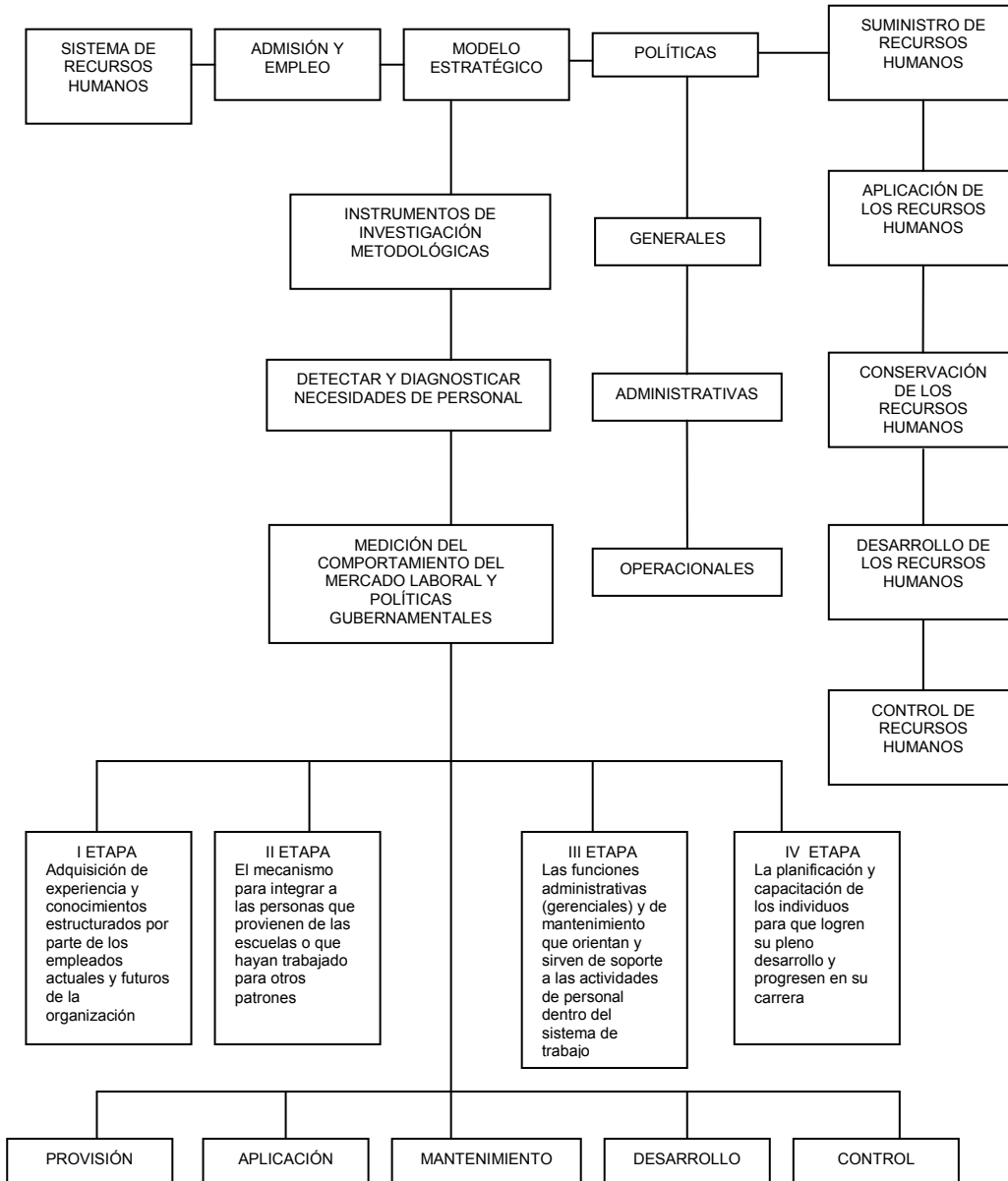
EXPLICACIÓN INTEGRADORA

Hasta aquí aprendiste que:

Se ha tratado de hacer una breve descripción acerca de los problemas que supone un mercado de trabajo; pueden verse éstos como de carácter nacional. Por su parte, cada empresa participa, de alguna manera, en la solución del problema pero, desafortunadamente, los objetivos particulares limitan el campo de acción en comparación a los de una política general. La actitud empresarial ante la contratación de un trabajador está generalmente supeditada al aprovechamiento de sus probables "virtudes" actuales y rara vez al logro y desarrollo de sus recursos potenciales.

Finalmente, conviene insistir en que el aprovechamiento de los recursos humanos está supeditado a la resolución previa del desarrollo económico del país; a este respecto, es pertinente tomar en cuenta el esfuerzo gubernamental para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases para la consecución de niveles más altos de vida, mediante el incremento sostenido de los niveles de calidad y productividad.

RECAPITULACIÓN



ACTIVIDAD DE CONSOLIDACIÓN

De la Unidad “Modelo Estratégico del Proceso de Admisión y Empleo” realiza la serie de actividades que se te plantean.

1. Explica ¿por qué el modelo de recursos humanos en la función de personal, debe ser tratado como un Sistema?
2. De las etapas de un sistema de recursos humanos. ¿En cuál consideras que estás involucrado y por qué?
3. ¿A qué se referirá la cuarta etapa del sistema de recursos humanos “para que logren su pleno desarrollo y progresen en su carrera”?
4. En la primera fase de este sistema encontramos la expresión “función de portería”. ¿Qué indica?
5. Escribe ordenadamente. ¿Cuáles son los subsistemas del sistema Administración de Recursos Humanos?
6. ¿En qué subsistema ubicas “el posible ascenso que puede lograr un empleado, mediante el desempeño eficiente de la labor que tiene encomendado”?
7. En el subsistema “desarrollo”, se hace referencia de la Capacitación, acaso no es suficiente la formación escolar y las experiencias del individuo.
8. ¿Qué relación encuentras entre los políticos y los objetivos de una organización?
9. ¿Qué debemos entender cuando se dice que “cada Organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades”?
10. En la política de control de los recursos humanos. ¿Qué entiendes por “criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización”?
11. ¿Qué entiendes por Política Global de Recursos Humanos?
12. Anota las nueve políticas globales de recursos humanos que consideramos.
13. En la política global de Mantenimiento de buenas relaciones humanas, se hace mención del “derecho de apelación”. ¿Qué tiene que ver tal inclusión en esta política?

14. ¿Cuáles son las características de las políticas de la Administración de Recursos Humanos?
15. Mediante un ejemplo, explica la característica de Consistencia.
16. En la operacionalización de esas características, combinada con la política global. ¿A qué se refiere la norma de admitir ex funcionarios solamente en casos especiales?
17. Asimismo, ¿a qué se refiere la norma de “llenar preferentemente las funciones con personas de la propia organización”?
18. Escribe una noción de la Administración de Recursos Humanos.
19. Escribe un objetivo de la Administración de Recursos Humanos.
20. Los objetivos de la ARH se deben derivar. ¿De qué tipos de objetivos de la organización?
21. En las empresas, como las industriales, la planeación de la llamada “mano de obra”, debe ser desarrollada a corto y mediano plazos. ¿Por cuál órgano?
22. Explica el tercer nivel del Modelo de RH de Mason Haire, basado en una carrera y en un tiempo.
23. Explica el cuadro de los factores de Planeamiento de RH de Andrew F. Simula.
24. Lo que distingue la ARH de otras funciones empresariales es su singular ambiente de operaciones, explica una de esas dificultades.
25. Escribe los cuatro niveles de eficacia de una organización.
26. Enuncia los cuatro tipos de recursos que las empresas utilizan para la realización de sus actividades.
27. ¿Cuál de los cuatro recursos consideras el más importante y por qué?
28. Define ¿qué es un Mercado de Trabajo?
29. Define ¿qué es Mercado de Recursos Humanos?
30. Explica la relación entre los conceptos Oferta y Demanda.
31. ¿Cuáles son o pueden ser las tres situaciones que puede presentar, en un momento dado, un mercado de trabajo?
32. Para la fijación de los salarios del personal de una empresa. ¿Qué se debe tomar en cuenta del mercado externo?

33. Explica la relación del desarrollo económico del país con los niveles salariales en las empresas nacionales.
34. ¿Por qué debemos entender el modelo de recursos humanos como un sistema abierto?

AUTOEVALUACIÓN

Enseguida encontrarás algunas posibles respuestas que pudiste haber dado a las actividades de consolidación; si diste alguna respuesta similar, te felicitamos; si no, revisa de nuevo tu fascículo para darte cuenta de tu error, o consulta con tu profesor o asesor.

1. Porque cada una de sus unidades se encuentran integradas. Como sistema abierto, puede tener sus elementos Subsistemas y en un momento dado, ubicarse como un verdadero Suprasistema.
2. En la primera, porque si aun no laboras o ya te empleas, ahí se contempla la fase de la adquisición de experiencias y conocimientos estructurados de los empleados actuales y futuros de la organización empresarial.
3. Que el empleado logre ascensos en los puestos que vaya ocupando a través del tiempo y la preparación; esto es, por el esfuerzo individual y de grupo; que la empresa lo reconozca como elemento institucional identificado con los objetivos organizacionales.
4. La fuente ajena donde se pueden conseguir otros elementos idóneos que puedan cubrir los puestos internos de la empresa que han quedado vacantes; esto es, por las características especiales de habilidades, educación o profesión, de perfil del puesto.
5. Cuando se recluta, se tiene el cuidado de no admitir por el simple tanteo, a los nuevos elementos del personal; sino que se tiene que evaluar y seleccionar técnicamente a las personas para que puedan satisfacer las necesidades y presentes y futuras de la organización.
6. Provisión (alimentación, suministro), Aplicación, Mantenimiento (conservación), Desarrollo y Control.
7. Desarrollo: Porque primero, por la preparación que estás adquiriendo a través de tus estudios, y luego por tu buen, desempeño en el trabajo en el transcurso del tiempo.
8. Sí en efecto, pero la educación empresarial puede servir de base para el "desarrollo" de la carrera del individuo en la organización. La Capacitación conduce al desarrollo del personal, lo cual da como resultante, el desarrollo organizacional.
9. Es interactiva, las políticas como normas éticas de acción, marcarán los caminos del Cómo, y facilitarán los logros de los qué de las metas parciales que conduzcan llegar hasta los objetivos más prolongados, los generales.

10. Que cada empresa de acuerdo con sus expectativas prefiera ubicarse a la realidad del momento histórico y tender hacia el futuro promisorio que le depara su existencia; esto es, dentro de un enfoque estratégico proactivo que le proyecte hacia el futuro con espíritu de competitividad.
11. La revisión periódica del desempeño de los empleados, accionistas, consumidores, proveedores y otros, y que permite mantener el código de valores en las relaciones de actuación de cada parte para con la empresa. Es decir, que tratan de dar consistencia a la ejecución de las actividades, garantizando un tratamiento equitativo para todos los participantes y un tratamiento equitativo para todas las situaciones.
12. Es el criterio técnico que aborda la gama de procesos que propician la buena actuación y consideración sobre el elemento humano del personal: Reclutamiento esmerado; Selección adecuada y orientada hacia el futuro; integración, Capacitación y perfeccionamiento amplios; Evolución funcional y eficiente, numeración adecuada; Mantenimiento de buenas relaciones humanas; Comunicación y creatividad; Participación integral y; Estabilidad y jubilación.
13. Las anotadas en el punto anterior.
14. El derecho humano que en el ambiente laboral, le otorga la ley respectiva al trabajador para contradecir u oponerse a un mandato que afecte a su persona, máxime si la causa no está contemplada en el reglamento que norma el desempeño de su trabajo.
15. Estabilidad, Consistencia, Flexibilidad, Generalidad y Claridad.
16. Por ejemplo, en el caso de la empresa privada al no colocarse a un pariente bajo la jurisdicción de su, familiar-funcionario; así como en un ámbito de la administración pública, para evitar la regulación del nepotismo.
O cualquier otra respuesta similar.
17. Puede referirse al profesional que en ocasión anterior haya servido a nivel ejecutivo o directivo a la empresa -pública o privada-, y que se había retirado por desavenencia con el cuerpo directivo, pero ahora quiere retornar por el interés personal de continuar prestando sus servicios en la organización; a quien se deben aplicar ciertas restricciones de reinstalación, recontractación o reincorporación.
18. A la política de fuente de reclutamiento interno, en cuanto que primero están los que ya se encuentran laborando en la organización y en espera de la oportunidad para ascender; y en caso contrario, acudir a la fuente externa más conveniente.
19. "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, conocimientos, habilidades, experiencias, salud, etc., del individuo; en bien de sí mismo, de la organización y del país en general".
U otra opción similar.

20. Cualquiera de éstos:
- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar las metas de la organización.
 - b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
 - c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
21. De los Generales de la Organización.
22. Por el órgano de Recursos Humanos.
23. Igual o cercana a esta respuesta:
De 1 000 personas que entran, se ocupan 790, de las cuales se promueven 10 y se van 200; por quienes hay que contratar el número de 200 que se fueron.
24. Además de tomar en cuenta los cuatro factores o variables que se retroalimentan de: volumen de producción, cambios-tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carrera; considera las entradas y salidas de RH.
25. Cualquiera de las ocho; como es el caso de la dificultad d): Que la ARH se extiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar, etc.
26. Eficacia individual (de personal de cualquier nivel), Eficacia del grupo o del equipo de trabajo, Coordinación intergrupala y, Eficacia organizacional total.
27. Humanos, materiales, económicos y técnicos.
28. El primero, o sea el Humano; porque lo integran los pensantes y actuantes. (0 en términos cercanos).
29. El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas.
30. El mercado de recursos humanos, está constituido por los candidatos reales y potenciales para las oportunidades de colocación.
31. La establecen los tres contrapuntos que se dan en base a las circunstancias económicas del país de que se trate: Oferta mayor que la demanda, cuando las empresas necesitan personal no acude; Demanda mayor que la Oferta, cuando las personas desean colocarse, pero las oportunidades son escasas; Oferta equivalente a la Demanda, es el punto de equilibrio.
32. Oferta mayor que la demanda, Oferta menor que la demanda y, Oferta equivalente a la demanda.

33. Entendido éste, como la fuente ajena localmente hablando, se refiere a la competencia en cuanto a las tarifas de sueldos que se estén pagando en el momento; pero también en relación a la "sugerencia" o dictado gubernamental, como lo que determina la comisión nacional de salarios mínimos en el país.
34. En México, el criterio oficial, hasta el momento, ha estado regulando los niveles de salarios tanto en las empresas privadas, como en el sector público; para contener o contrarrestar el fenómeno de la inflación en la economía.
35. Porque el Sistema abierto nos permite contemplar los elementos integradores del marco de referencia, a nivel microsistema, subsistema, macro o suprasistema de los recursos humanos y de toda la organización.

ACTIVIDAD DE GENERALIZACIÓN

En este momento de tu vida escolar, familiar y social, oyes que la gente platica los comentarios noticiosos de los medios masivos de comunicación respecto a la economía nacional, las empresas, el trabajo, el empleo, el desempleo y demás tópicos que se relacionan con la vida de todos los que poblamos el territorio nacional.

De todos esos juicios que se forman en torno a la economía, la administración y al trabajo, elabora un ensayo sobre algunos de los contenidos de la asignatura de Admisión y Empleo; pero en base o referencia a lo ya estudiado en el fascículo.

Así mismo, desarrolla aquellos aspectos de la oferta y la demanda en los tres sentidos enmarcados del mercado externo de los recursos humanos.

También, pronostica o diagnostica, según el momento, en cuanto a la perspectiva de las inversiones extranjeras en el país y la comercialización y competitividad de los productos manufacturados por los recursos humanos mexicanos.

Para finalizar, te pido que reflexiones de cuál será tu lugar frente a las aspiraciones nacionales, para cuando te coloques en una empresa productiva o de servicio, según la oportunidad que se te brinde, en proporción a tus estudios.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill, 1990.

HERNÁNDEZ y **RODRÍGUEZ**, Sergio J. Administración de Personal, México: Iberoamérica, 1990.

BURACK, Elmer H. y **SMITH** Robert D. Administración de Personal: Un Enfoque de Sistemas Aplicado a Recursos Humanos. México: CECSA, 1987.

BURACK, Elmer H. Planificación y Aplicaciones Creativas de RECURSOS HUMANOS: Una Orientación Estratégica. Díaz Santos, Madrid, 1990.

HENEMAN, **SCHWAB**, **FOSSUM Y DYER**. Administración de los Recursos Humanos y Personal. México: CECSA, 1991.

DIRECTORIO

Dr. Roberto Castañón Romo
Director General

Mtro. Luis Miguel Samperio Sánchez
Secretario Académico

Lic. Filiberto Aguayo Chuc
Coordinador Sectorial Norte

Lic. Rafael Torres Jiménez
Coordinador Sectorial Centro

Biol. Elideé Echeverría Valencia
Coordinadora Sectorial Sur

Dr. Héctor Robledo Galván
**Coordinador de Administración Escolar
y del Sistema Abierto**

Lic. José Noel Pablo Tenorio
Director de Asuntos Jurídicos

Mtro. Jorge González Isassi
Director de Servicios Académicos

C.P. Juan Antonio Rosas Mejía
Director de Programación

Lic. Miguel Ángel Báez López
Director de Planeación Académica

M.A. Roberto Paz Neri
Director Administrativo

Lic. Manuel Tello Acosta
Director de Recursos Financieros

Lic. Pablo Salcedo Castro
Unidad de Producción Editorial

AGRADECEMOS LA PARTICIPACIÓN DE:

*Vicente Aquiles Guerra
Leonel Bello Cuevas
Javier Dario Cruz Ortiz
Dora María Mireles Alvarado*