

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

Implantación de un Sistema de Planeación de Recursos Humanos en una Industria Minera

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Jorge Orlando López Sánchez

Eliú Rondero Romano

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

ING. J. FELIX CASTILLO

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N T R O D U C C I O N

Actualmente las organizaciones del país tienen un funcionamiento en el cual es implicado un considerable número de personal, que se administra de acuerdo a los aspectos fundamentales de las técnicas de Recursos Humanos.

Cada empresa adapta la aplicación de administración de Recursos Humanos a sus necesidades, manteniendo así un control técnico de su personal y en algunos casos evolutivo en la planeación y desarrollo de los mismos.

La Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en la actualidad es de aplicación aislada en algunos casos, manejando sus aspectos fundamentales por separado.

Para efectos de una adecuada optimización del personal se requiere de un sistema que integre las técnicas necesarias de planeación y desarrollo. El estudio de este sistema comprende una recopilación de las partes que componen la administración de personal y que interrelacionadas mantienen un aprovechamiento óptimo del mismo.

En la industria actual se encuentran programas de entrenamiento, esquemas de desarrollo gerencial, planes de administración salarial, análisis de organización, etc., muchos de los cuales parecen muy poco relacionados entre sí. Sin embargo, todas esas tareas tienen gran impacto entre ellas y no pueden darse en forma efectivamente aislada.

Las tareas de la planeación de recursos humanos abarca todos los - aspectos de la obtención de los futuros empleados requeridos, incluyendo la forma óptima de lograrlos. El punto de partida es la determinación de los - futuros requisitos en personal.

El diseño del presente sistema, contempla una proposición de los as pectos más importantes para la planeación y desarrollo de los Recursos Huma nos en una Industria Minera.

Para efectos del sistema se consideró a Industrial Minera México, - S.A. (IMMSA), como objeto de investigación en virtud de ser una institución - cuya magnitud y funcionamiento abarca todos los aspectos en su ramo, y dentro de la cual se puede desarrollar este modelo que intenta ser un apoyo para la Administración de su Personal.

De tal suerte, el presente trabajo no pretende tener un carácter -- sustitutivo en el funcionamiento existente, sino un aspecto complementario - para la planeación y desarrollo que se utiliza actualmente en IMMSA.

Para lo anterior, se recurrió a fuentes de información especializa- das en la materia, así como con asesores experimentados al respecto, resul- tando el desarrollo de una investigación que trata de ser integral, fundamen- tando las bases para el presente estudio, el cual, a manera de una contribu- ción propuesta para la institución se presenta en el texto siguiente.

Es objeto de agradecimiento profundo a Industrial Minera México, S. A., a su Subdirector de Recursos Humanos y demás funcionarios del área, el - haber proporcionado las facilidades y apoyos que permitieron que surgiera el presente trabajo.

I N D I C E

CAPITULO I.

ANTECEDENTES

CAPITULO II.

MARCO TEORICO

CAPITULO III.

LOS RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIAL MINERA MEXICO

CAPITULO IV.

DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO V.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EXTERNO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A LA INVESTIGACION

BIBLIOGRAFIA

" IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS EN
UNA INDUSTRIA MINERA "

CAPITULO I ANTECEDENTES

INTRODUCCION

- 1.- Origen y Desarrollo de IMMSA..... 2
- 2.- Estructura Organizacional..... 8
 - 2.1.- Organigrama y Dependencias componentes de IMMSA.
 - 2.2.- Niveles Jerárquicos.
 - 2.3.- Determinación del Personal.

CAPITULO II MARCO TEORICO

GENERALIDADES

- 1.- La Planeación de Recursos Humanos y los objetivos orga-
nizacionales..... 19
- 2.- Sistema de Planeación de Recursos Humanos..... 22
 - 2.1.- Inventario de Recursos Humanos.
 - 2.2.- Programa de Desarrollo para puestos Futuros ó Pla-
neación de Carreras.
 - 2.3.- Capacitación y Desarrollo.
 - 2.4.- Selección Interna y Externa de Personal.

CAPITULO III LOS RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A.

GENERALIDADES

- 1.- Planes y objetivos de Recursos Humanos en IMMSA..... 43

2.- Area de Recursos Humanos.	45
3.- Planeación de Recursos Humanos y su funcionamiento.....	48
4.- Necesidad de un nuevo sistema de Planeación.....	51

CAPITULO IV DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

GENERALIDADES.

1.- Sistema de Planeación de Recursos Humanos Propuesto.....	59
1.1.- Objetivo e importancia del Sistema.	
1.2.- El Sistema y sus elementos.	
2.- Inventario de Recursos Humanos.....	66
2.1.- Objetivo.	
2.2.- Contenido.	
2.2.1.- Historial-Evaluación.	
2.2.2.- Formato .	
2.2.3.- Empleo.	
3.- Comparación del Inventario con los requerimientos en cuanto a Recursos Humanos.....	92
3.1.- Requerimientos de Personal.	
3.1.1.- Requisiciones de Personal.	
3.1.2.- Especificaciones y perfiles de puesto.	
3.2.- Determinación del Candidato adecuado y del no existen- te.	
3.2.1.- Procedimiento para selección del candidato <u>in</u> terno.	
3.2.2.- Cursos de acción.	
4.- Desarrollo de Personal.....	105
4.1.- Determinación de la Tabla de Reemplazo.	

- 4.1.1.- Objetivo.
- 4.1.2.- Contenido.
- 4.1.3.- Empleo.
- 4.2.- Programa de Desarrollo.
 - 4.2.1.- Desarrollo para puestos futuros ó Planeación de Carreras.
 - Objetivo.
 - Personal a Desarrollar.
 - Procedimiento para desarrollo.
 - 4.2.2.- Capacitación y Adiestramiento de Personal.
 - Objetivo.
 - Detección de necesidades.
 - Programas de entrenamiento.

CAPITULO V REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EXTERNO.

GENERALIDADES

- 1.- Proceso de Selección.....151
 - 1.1.- Objetivo.
 - 1.2.- Reclutamiento.
 - 1.3.- Selección.
 - 1.4.- Inducción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES A LA INVESTIGACION.....176

BIBLIOGRAFIA.....178

CAPITULO I

ANTECEDENTES

CAPITULO I

ANTECEDENTES

INTRODUCCION

1.- Origen y Desarrollo de IMMSA.

2.- Estructura Organizacional.

2.1.- Organigrama y Dependencia componentes de IMMSA.

2.2.- Niveles Jerárquicos.

2.3.- Determinación del Personal.

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S

Las actividades de extracción de minerales tiene una considerable evolución dentro de la Historia de México llegando a ser en la actualidad, una actividad importante en el desarrollo económico de nuestro país. "Actualmente esta industria da ocupación directa a más de 150,000 personas. En el período de 1973 a 1977 su producto representó el 1.5% del Producto - Interno Bruto y las exportaciones de productos mineros representaron alrededor del 7% del total de las exportaciones nacionales". 1/

Desde la época de los Mayas y Aztecas ya se explotaban y fundían los minerales obteniendo entre éstos el metal llamado oro, con el cual -- elaboraban joyas y ornatos para la celebración de sus rituales. En la evolución histórica y económica de nuestro país, se fomentó la búsqueda de metales para su extracción y paulatinamente fueron encontrados diferentes ya cimientos de minerales.

En 1574 se fundó la Mina "Real de Natividad" en la ciudad de Charcas, en San Luis Potosí. Así mismo, en la época Colonial año de 1583 se -- fundó "Real Mineral" que posteriormente se convertiría en el Centro Minero Charcas, (considerado en 1905 de vital importancia en la República Mexicana)

1/ Ponencia elaborada para el Foro Nal. de Consulta Popular sobre Capacitación y Productividad/Cam. Minera de México 1983.

De tal forma podemos decir que la Industria de la Minería ha dejado huella de su desarrollo, ya que posteriormente se establecieron Plantas y Refinerías como lo son la de Chihuahua, San Luis, etc.

1. ORIGEN Y DESARROLLO DE INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A.

"El Grupo Industrial Minera México, S.A. (IMISA) es una empresa -- Minero-Metalúrgica dedicada a la explotación, beneficio, fundición y refinación de metales no ferrosos y minerales no metálicos, así como a la obtención y comercialización de los sub-productos que de ellos se deriven". 1/

Esta empresa nació a fines del siglo pasado en el Norte de la República, con Plantas de fundición en Monterrey y Aguascalientes. En aquel -- entonces su propietario era el Señor Daniel Guggenheim, una persona importante de la Minería en México.

Al inicio de éste siglo, se fusionaron las Plantas con la compañía American Smelting and Refinings, (ASARCO), que además de Plantas explotaba -- ya varias minas también su mayoría en el Norte del País, y el nombre de la Compañía quedó como Asarco.

En la década de los años 20', a raíz de la Constitución Política -- de México surge la Compañía Minera Asarco, S.A., que operó como tal hasta 1965. A partir de entonces, los empresarios mexicanos empiezan a tener más participación y capital. En 1965, logran ser participantes mayoritarios de las acciones de la empresa constituyéndose de esta manera ASARCO MEXICANA, S.A.

1/ Manual de bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (IMMSA) 1982.

En el año de 1974, los empresarios mexicanos adquirieron otro porcentaje en las acciones y se establece en la empresa una administración netamente mexicana, constituyéndose así lo que hoy es INDUSTRIAL MINERA MEXICO, - S.A.

OPERACIONES:

Las operaciones de la empresa se dividen en Unidades Mineras y Plantas Metalúrgicas Carbón y Coque. Las Unidades se encargan de obtener concentrados de mineral de plomo, cobre o zinc. Los concentrados son polvos con alto contenido de metal. En el siguiente cuadro se indican los productos - de cada unidad.

UNIDADES MINERASCONCENTRADOS DE

	<u>PLOMO</u>	<u>COBRE</u>	<u>ZINC</u>
TAXCO, Gro.	X		X
CHARCAS, S.L.P.	X	X	X
SAN MARTIN, Zac.		X	X
VELARDEÑA, Dgo.	X		X
PARRAL, Chih.	X		X
SANTA BARBARA, Chih.	X	X	X
SANTA EULALIA, Chih.	X		X
TECOLOTE, Son.	X		X

DESTINOPlanta
ChihuahuaDESTINOPlanta de
Cobre San
Luis PotosíDESTINOPlanta Nueva
Rosita, Zinc
Electrolítico

- Exportación
- Peñoles

De éstas Unidades, las que más recientemente se abrieron para su explotación son Velardeña y Tecolote en 1979.

Las Plantas Metalúrgicas, Carbón y Coque, tienen cuatro líneas de operación definidas correspondientes a Plomo, Cobre, Zinc y Carbón Mineral, contando para ello con tres Plantas de fundición, dos de refinación y minas de Carbón, en Agujita y Sabinas, Coah.

Las Plantas Metalúrgicas, con excepción de Monterrey, reciben los concentrados de las Unidades mineras para procesarlos y obtener los productos y sub-productos como aparecen a continuación:

PLANTAS

PRODUCTOS

CHIHUAHUA:

FUNDICION DE PLOMO

PLOMO IMPURO, OXIDOS DE ZINC,
POLVILLO DE CALMIO.

SAN LUIS POTOSI:

FUNDICION COBRE

REFINERIA ZINC

ELECTROLITICO

COBRE BLISTER, OXIDOS DE ARSENICO,
ACIDO SULFURICO.
ZINC REFINADO.

MONTERREY:

REFINERIA DE PLOMO.

PLOMO AFINADO Y LIGAS DE PLOMO
ORO, PLATA, BISAUTO Y ANTIMONIO.

NUEVA ROSITA:

FUNDICION, REFINERIA
Y MINAS DE CARBON.

ZINC AFINADO, ACIDO SULFURICO, CARBON,
COQUE Y SUBPRODUCTOS DE CARBON.

La Planta de Monterrey recibe de la Planta de Chihuahua, el Plomo impuro para su refinación, así como algunos sub-productos de la Planta de Cobre de San Luis Potosí.

Las Plantas colaboran también con el desarrollo de pequeños Centros Mineros que se encuentran localizados geográficamente cerca de ellas, ya -- que les compran sus concentrados para fundirlos. La más reciente Planta -- creada por Industrial Minera es la Planta de Zinc en (octubre de 1982), -- cuya función principal consta en la refinación del Zinc a través de su electrólisis.

CLIENTES PRINCIPALES

"A pesar de la gran demanda que tienen sus productos en el mercado internacional, satisface prioritariamente los requerimientos del mercado nacional. Entre sus clientes principales podemos mencionar los siguientes:

- COBRE DE MEXICO, se le vende todo el cobre blister producido.
- Todas las marcas de acumuladores usan su plomo.
- KODAK MEXICANA, se le provee de Plata para su material fotográfico.
- BANCO DE MEXICO, compra plata para acuñar monedas, además de oro." 1/

Entre las empresas que utilizan la gran variedad de sub-productos de esta compañía se encuentran los siguientes:

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (IMMSA) 1982.

"- VIDRIERA MONTERREY.

- CRISAMEX,
- FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO,
- PEÑOLES,
- ZINCAMEX,
- Empresas madereras fabricantes de insecticidas, jaboneras y galvanizado-ras.

En general casi todo tipo de industrias utilizan, en alguna parte de su actividad los productos o sub-productos obtenidos en IMISA.

Después de satisfacer el mercado nacional, queda aproximadamente un 50% de la producción disponible para la exportación. Entre los principales países a los que se venden estos productos se encuentran los siguientes:

- | | | | |
|----------------|-------------|---------------|---------------------|
| - Alemania | - China, | - Francia, | - Japón, |
| - Bélgica, | - Colombia, | - Inglaterra, | - Venezuela, |
| - Brasil, | - E.E.U.U., | - Italia, | - Honduras, |
| - El Salvador, | - Guatemala | - Costa Rica, | y Panamá" <u>1/</u> |

Como se puede ver los antecedentes de IMISA, muestran la magnitud de una empresa grande con una alta productividad, expansión en la República Mexicana y una tradición de cerca de 100 años que la han formado en un carácter económico bastante sólido. El volumen de los recursos humanos que maneja es de una gran amplitud.

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (IMISA) 1982.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

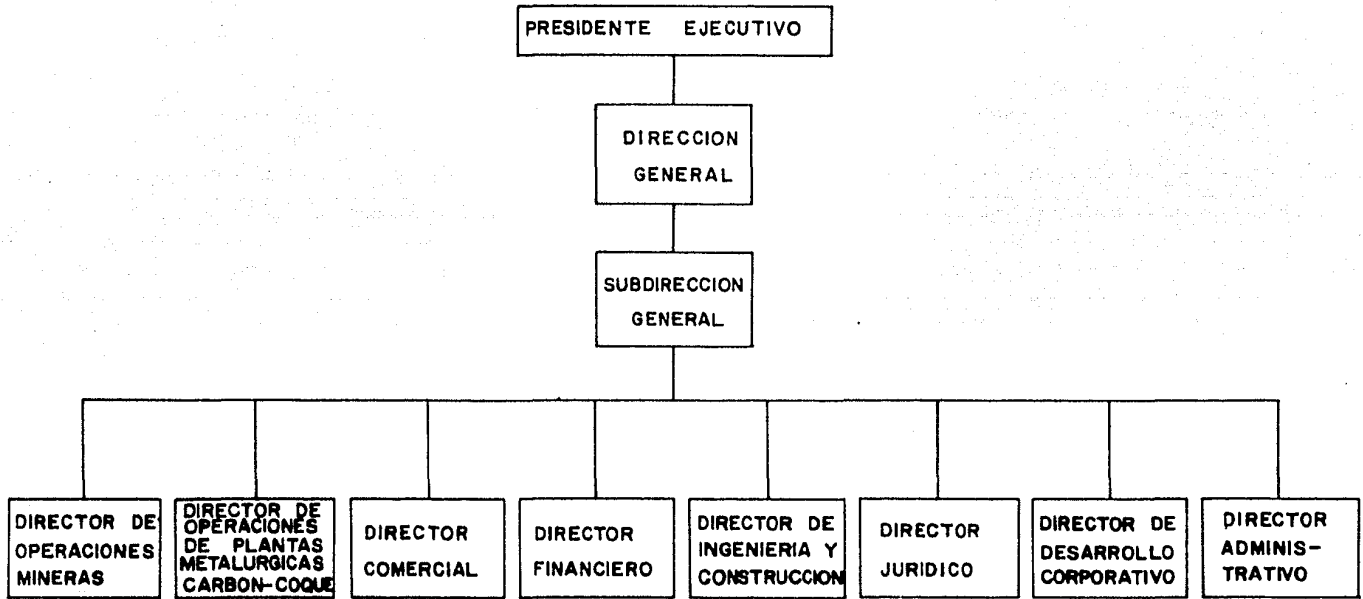
El desarrollo de esta empresa ha dependido en mucho de su estructura organizacional que le ha permitido operar con la flexibilidad necesaria para adecuarse a los constantes cambios de la economía mundial, ya que como es bien sabido, los precios de los metales están sujetos a un mercado internacional.

2.1 ORGANIGRAMA Y DEPENDENCIAS COMPONENTES DE IMSA.

En el siguiente cuadro se presenta de manera compacta y esquematizada el organigrama general de Industrial Minera México, S.A.

ORGANIGRAMA COMPACTO Y ESQUEMATICO DE IMMSA.

ORGANIGRAMA GENERAL



INDUSTRIA MINERA MEXICO, S.A.

— 1982 —

De tal forma se puede apreciar que IMISA se compone de la siguiente forma:

"El Consejo de Administración de Industrial Minera México, S.A. -- designa a un Presidente Ejecutivo, quien establece las estrategias de operación del grupo.

A él reporta un Director General, quién establece las directrices para la operación de la Empresa.

Al Director General reporta un Sub-Director General y ocho Directores de área. En todos ellos recae la dirección del funcionamiento de este Grupo "Líneo". 1/

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las Direcciones:

DIRECCION DE OPERACIONES MINERAS Y DE EXPLORACION

"Planea, Dirige y Controla las acciones y estrategias requeridas -- para asegurar los niveles de explotación y beneficios de minerales e incrementar los recursos y reservas de producción de la Empresa, de acuerdo a -- las metas y objetivos fijados por la Dirección General". 1/

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos -- Humanos (IMISA) 1982.

DIRECCION DE OPERACIONES DE PLANTAS METALURGICAS, CARBON Y COQUE.

"Planea, Dirige y Controla, las acciones y estrategias requeridas para explotar las minas de carbón, así como para transformar los concentrados de mineral metálico proveniente de las Unidades Mineras de la Compañía así como de otras Compañías, en productos comerciales con mayor valor agregado de acuerdo a metas y objetivos fijados por la Dirección General.

DIRECCION COMERCIAL

Tiene por objeto la adecuada planeación, coordinación y dirección de la comercialización de los productos de la empresa buscando las mejores condiciones de venta y manteniendo una buena relación con los clientes. Así mismo supervisa las compras importación de materias primas para las --- Plantas, cuando no hay suficiente producción en el país y también controla los movimientos y entrega de materiales, equipo y productos de la Empresa.

DIRECCION DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION.

Debido a los constantes proyectos de la Compañía en cuanto a sus inversiones, esta Dirección procura que sus ampliaciones se realicen en un tiempo óptimo y dentro del presupuesto establecido, vigilando y coordinando el desarrollo de la ingeniería en sus ramas de: Civil, Mecánica, Eléctrica e instrumentación". 1/

DIRECCION JURIDICA.

"Esta dirección identifica, analiza, dirige y coordina los asuntos legales que se originen de la operación de IMSA, para lograr que sus funciones se desarrollen dentro del marco legal establecido.

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (IMSA) 1982.

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Planea, dirige y determina estrategias corporativas que requiere - IMMSA, para su buen funcionamiento en materia de Recursos Humanos, Organización, Abastecimiento, Servicio Médico, Seguros y Fianzas, Servicios Generales y Gestiones Gubernamentales, relacionados con la operación de la Empresa.

DIRECCION DE DESARROLLO CORPORATIVO

Planea, dirige y establece estrategias de desarrollo de las diferentes Propiedades de la Compañía, así como del Grupo en sí, para asegurar su estabilidad y su crecimiento.

DIRECCION FINANCIERA

Establece las políticas y procedimientos financieros con el fin de asegurar el adecuado manejo de estos recursos de la empresa, así como estar dentro del marco legal establecido por las autoridades de esta materia". 1/

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (IMMSA) 1982.

DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN EL GRUPO INDUSTRIAL MINERA MEXICO

"Las Dependencias o Propiedades productoras que integran este Grupo son las siguientes:

1. INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A., constituida por:

Unidad Taxco, Gro.,
Unidad Charcas, S.L.P.,
Unidad San Martín, Zac.,
Unidad Santa Eulalia, Chih.,
Unidad Agujita, Coah.,
Planta San Luis Potosí, S.L.P.,
Planta Monterrey, N.L.,
Planta Chihuahua, Chih.,
Planta Nueva Rosita, Coah.
Planta de Zinc Electrolítico.

2. MINERALES METALICOS DEL NORTE, S.A., constituida por:

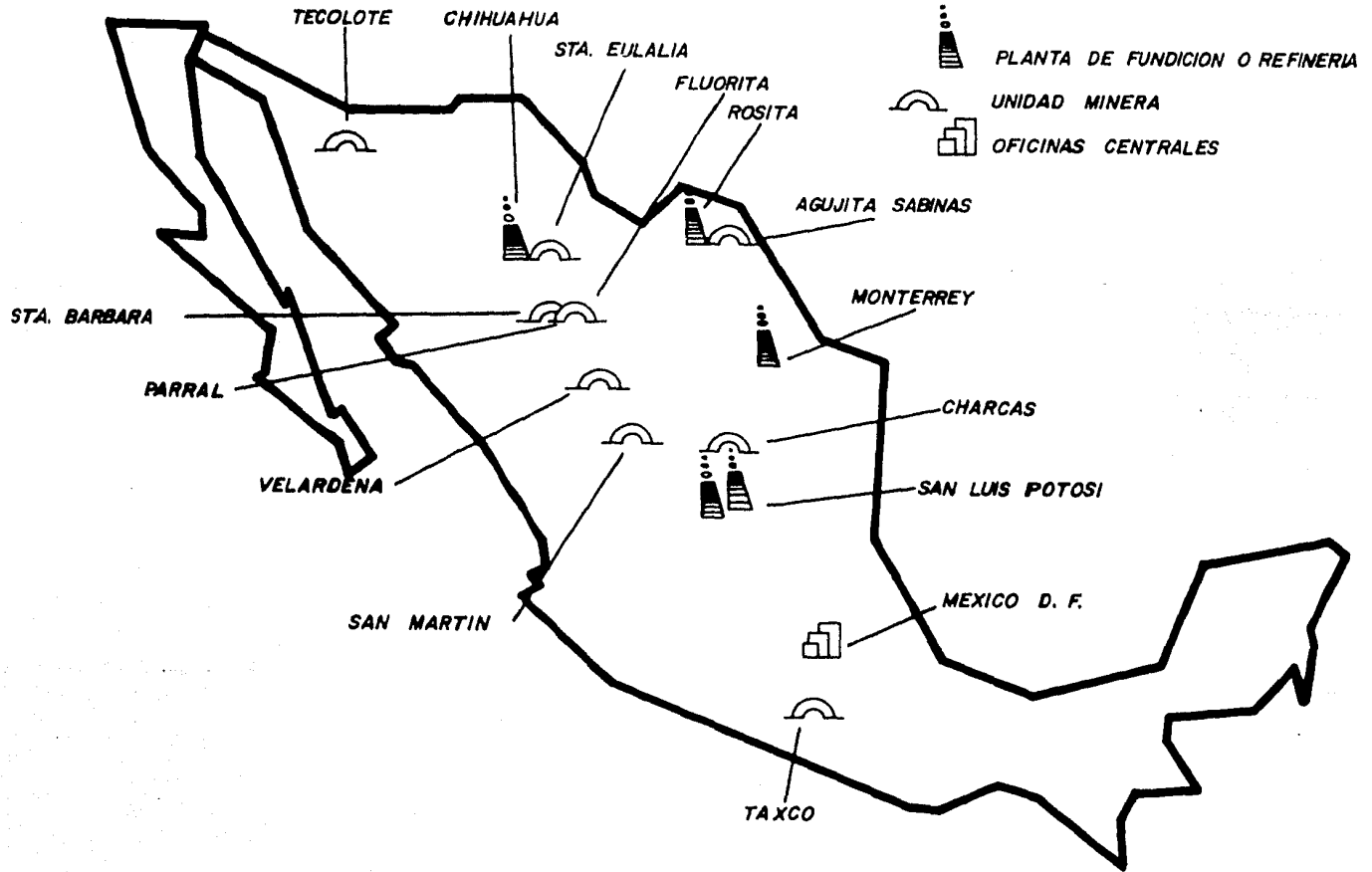
Unidad Velardeña, Dgo.
Unidad Santa Bárbara, Chih.,
Unidad Tecolote, Son.

3. ZINC DE MEXICO, S.A., constituida por:

Unidad Parral, Chih.,
Unidad Fluorita, en Parral, Chih." 1/

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (IMMSA) 1982.

**MAPA DE LA UBICACION DE UNIDADES, PLANTAS Y OFICINAS DE IMMSA EN
TODA LA REPUBLICA.**



4. CARBONIFERA DE MEXICO, S.A., constituida por:

"Mina Carbonifera No. 1, Sabinas, Coah.,

Mina Carbonifera No. 7, Nueva Rosita, Coah.," 1/

2.2 NIVELES JERARQUICOS DE IMMSA

"Para el cumplimiento de sus objetivos y metas IMMSA, mantiene Niveles Jerarquicos en su operacion, en base a esto, se estructuró el siguiente ordenamiento de niveles:"

<u>NIVEL</u>	<u>ALCANCE</u>
a) Presidente Ejecutivo	
b) Dirección General o Sub-Dirección General	Dirige a los Directores y Sub-Directores Ejecutivos.
c) Dirección Ejecutiva	Responsable de Sub-Directores de División.
d) División	Responsables de dos o más Areas Funcionales.
e) Area Funcional	Responsable de dos o más Departamentos.
f) Departamento	Responsable de dos o más Secciones." 2/

1/ Manual de Bienvenida/Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

2/ Manual de Organización R.H./Gcia.Organización (IMMSA) 1982.

<u>NIVEL</u>	<u>ALCANCE</u>
g) "Sección	Responsable de dos o más Unidades.
h) Unidad	Responsable de dos o más Puestos.

Las nomenclaturas para las jerarquías usadas en esta Empresa son:

- a) Presidente Ejecutivo,
- b) Director y Sub-Director General,
- c) Director Ejecutivos o Sub-Director,
- d) Sub-Director de División o Gerente,
- e) Gerente de Area o Sub-Gerente,
- f) Sub-Gerente de Departamento o Jefe,
- g) Jefe o coordinador de sección,
- h) Coordinador de Unidad. ¹/₁

1/ Manual de Organización de Rec.Humanos/Gcia. Organización (IMSA) 1982.

2.3 DETERMINACION DEL PERSONAL DE IMMSA

IMMSA para su funcionamiento cuenta con Recursos Humanos que le -- permiten llevar a efecto su efectiva productividad. Su personal mantiene -- una colaboración constante en el desempeño de sus labores tanto en Plantas, como en Unidades y Oficinas México del Distrito Federal.

El personal sindicalizado en esta industria ha alcanzado la magnitud de aproximadamente 11,000 personas que son distribuidas para su labor -- en la siguiente forma:

- 5,000 (aprox) personas ubicadas en las Plantas Refinadoras.
- 6,000 (Aprox) personas ubicadas en las diferentes Unidades-- extractivas.

Para esta cantidad de elementos se llegó a manejar en el año de -- 1982 un presupuesto de nómina aproximado de \$ 2'000,000,000.00

El manejo de este personal se efectúa por medio de trece contratos colectivos de trabajo que los agrupa y en los cuales se negocia la revisión con intervención de la Gerencia de Relaciones Industriales, la Gerencia de-- Relaciones Laborales y con la misma Subdirección de Recursos Humanos.

En cuanto a su personal de confianza, existe la cantidad de 2,500-- elementos distribuidos para su labor en:

- 620 personas ubicadas en Plantas.
- 1,080 personas en Unidades y,
- 800 personas en las Oficinas México del Distrito Federal.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

GENERALIDADES

1. La Planeación de Recursos Humanos y los objetivos organizacionales.

2. Sistema de Planeación de Recursos Humanos
 - 2.1 Inventario de Recursos Humanos
 - 2.2 Programa de Desarrollo para Puestos Futuros o Planeación de Carreras.
 - 2.3 Capacitación y Desarrollo
 - 2.4 Selección Interna y Externa de Personal

CAPITULO I I

MARCO TEORICO

La planeación de Recursos Humanos, es de nueva aplicación en México. Su desarrollo inició en los países altamente industrializados como lo son, - los Estados Unidos, Francia, Inglaterra, etc.

Esta planeación parte de los objetivos institucionales, los cuales - darán la pauta a seguir planeando a corto, mediano y largo plazo las necesidades de la Empresa; se pretende primero en base al conocimiento del personal existente, sus funciones actuales, desarrollo en el puesto y experiencias anteriores las posibilidades de proyección del individuo en IMMSA; segundo, selección del personal con perspectivas aceptables y tercero, capacitar y desarrollar al elemento humano dotando a la organización del personal necesario - en el logro de sus objetivos.

Como resultado de esta planeación la empresa contará con un personal adecuado disminuyendo la baja productividad del mismo en el desarrollo de sus funciones.

1.- LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

En la actualidad las organizaciones requieren de una planeación que asista en la estructuración periódica de sus recursos, adecuándolos, a los - objetivos de la corporación; precisamente por la necesidad de marcar líneas - mientos que desarrollen integralmente a la empresa.

Un concepto de planeación es el siguiente: "Planeación de la Organización es el proceso de agrupar acciones en forma lógica, delineando autoridades y responsabilidades, y estableciendo relaciones laborales que han de permitir tanto a la compañía como al empleado la realización de los objetivos mutuos". 1/

Las empresas se enfrentan a cambios tecnológicos y científicos que exigen de ellas la planeación de su futuro desarrollo. Para planear es necesario tener un amplio conocimiento de la organización.

Las empresas que desean alcanzar resultados satisfactorios deberán planear su desarrollo para eliminar las eventualidades. Al planear es necesario saber a dónde se pretende llegar o qué se desea lograr; con esto se estará fijando el curso de acción a seguir, estableciéndose la secuencia y determinando tiempo y costo de realización. Este proceso nos dá a conocer los objetivos institucionales a los que se desea llegar y se establecerán políticas para lograrlos. En resumen la Planeación de la organización es la secuencia de acciones que se necesita para lograr nuevos objetivos, es una tarea a largo plazo, contemplando todas las funciones de la empresa dentro de un plan general; esta acción enlaza los objetivos de la organización y los recursos humanos.

La planeación de Recursos Humanos, es consecuencia lógica de la planeación de la organización y es complementaria a ella. Sus funciones son el asegurar el aprovechamiento óptimo y desarrollo del personal existente, así como el reclutamiento. En otras palabras es la colocación del elemento huma-

1/ Organización y Planeación de Recursos Humanos de Gordon McBeath.

no dentro de la estructura planeada, dotándola de los recursos humanos para todo tipo y nivel de empleado, durante todo el período del plan así como la provisión de los mismos para brindar a la organización del personal adecuado a sus necesidades ó requerimientos.

Obtener recursos humanos apropiados, constituye un importante logro para las empresas, que se manifestará en el éxito y crecimiento de las mismas.

Si conseguimos atraer, conservar y desarrollar al elemento humano que ingresa ó ya se encuentra en la organización estaremos superando la escasez de directivos competentes y experimentados que se necesitarán con el paso del tiempo.

2. SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación de recursos humanos consta de varios instrumentos administrativos para su funcionamiento:

- Inventario de Recursos Humanos.
 - Historial-Evaluación
 - Especificación de Puesto
 - Tabla de Reemplazo
- Programa de Desarrollo para puestos futuros ó Planeación de Carreras.
- Capacitación y Desarrollo
- Selección Interna y Externa de Personal

Dichos instrumentos interrelacionados constituyen un sistema de Planeación de Recursos Humanos, que bien estructurado e implementado ayudará al mejor aprovechamiento del elemento humano, para cumplir así con los objetivos institucionales. A continuación se detallan las concepciones de cada uno de estos elementos de la Planeación de Recursos Humanos.

2.1.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

En las organizaciones comúnmente se mantiene un control de los inventarios de recursos materiales, por medio de sistemas contables ó administrativos que permiten conocer en un momento dado - las existencias de recursos, facilitando así la información sobre el desplazamiento de los mismos.

Se debe considerar como parte importante para la organiza-

ción dentro de su planeación de recursos humanos al inventario de personal, que constituye el fundamento de toda planeación.

Se define entonces al Inventario de Recursos Humanos como "un sistema administrativo que permite conocer en un momento dado las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actuación en el trabajo de cada uno de los miembros de una organización, de manera que se puedan cubrir los puestos que vayan quedando vacantes y que se pueda planear el desarrollo y capacitación que sean necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la institución" 1/ Este inventario establece lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar disponer en fechas futuras. - Cotejando estas disponibilidades contra los requerimientos de puestos se tienen inmediatamente establecidas las necesidades de personal. De tal forma, se puede establecer que el inventario de personal permite la información de cómo se está desempeñando la gente en su trabajo y se detecta también al personal potencialmente capaz - de asumir nuevas responsabilidades.

De lo anterior se deriva que toda Planeación de Recursos Humanos efectiva, debe estar basada en un sólido inventario de personal que mantenga una información concreta, ágil y confiable. Este inventario a su vez está constituido por un historial de personal.

Historial de Personal

¿QUE ES?

Archivo que contiene en forma resumida y sistemática los datos más

1/ Admón de Rec. Humanos, de Fernando Arias Galicia.

importantes de las personas que colaboran en la Institución. (1) -

¿PARA QUE SIRVE?

Para conocer rápidamente cosas como:

Datos de una Persona.

- Su experiencia
- Su fecha de ingreso
- Qué puesto ocupa
- Cuánto gana

Datos de un Grupo de personas

- Antigüedad
- Escolaridad
- Cuántos tienen determinada edad
- Preferencias de trabajo

Mediante el uso de este instrumento se podrá tener un conocimiento más ágil y completo de las características de todos y cada uno de los individuos de una organización dotándola de un apoyo para la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos de la empresa.

Entre los datos que debe contener un Historial de Personal, en la integración del Inventario de Recursos Humanos se encuentran los siguientes:

- Datos Personales del Empleado,
- Información Académica,
- Dominio de Idiomas,

(1) Organización y Planeación de Recursos Humanos/Gordon Mc Beath.

- Cursos de Capacitación,
- Experiencia Laboral,
- Planes Individuales y Referencias de trabajo.

Evaluación de Personal

Acompañada del Historial de Personal, vendrá la evaluación del desempeño del mismo, considerándose como un instrumento administrativo de ayuda a los empleados, mejorando su actuación en labores, redundando así en los resultados de la empresa. La finalidad de esta evaluación es de que cada persona en la empresa sea medida por su Supervisor a efecto de que se aprecie objetivamente la actuación del empleado en el período de labor comprendido para calificarse.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores ó características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc. (1)

Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los períodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento. (1)

(1) Administración de Recursos Humanos/Fernando Arias Galicia.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de norma ó estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición. (1)

Especificación de Puesto

Se le llama especificación del puesto a aquél instrumento - que menciona los requisitos mínimos indispensables que debe reunir una persona para ocupar un puesto determinado. Su finalidad es comparar de una manera técnica, objetiva y uniforme, las características del personal existente contra las del personal que se requiere, apoyando así las políticas y prácticas de la selección interna y externa, dando desarrollo al personal de la empresa que lo requiera.

Las especificaciones de puesto que integran con los datos - de los requisitos mínimos exigibles a un candidato para ocupar un - puesto determinado, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Escolaridad,
- Experiencia laboral,
- Edad y Sexo.

(1) Administración de Recursos Humanos/Fernando Arias Galicia.

- Inteligencia,
- Habilidad numérica,
- Comunicación oral,
- Relaciones e Idiomas,
- Título del Puesto,
- Area y Departamento.

La especificación de puestos dentro de un sistema de planeación de recursos humanos funge como un ajuste persona/puesto en base a determinados requisitos y características. Normalmente este instrumento es manejado en el área de Reclutamiento y Selección de Personal de una organización. (1)

Tablas de reemplazo

¿QUE ES?

Es el instrumento que permite determinar quiénes son los candidatos adecuados para ocupar un puesto antes de que éste quede vacante, ya sea puesto existente ó de nueva creación. Aquí se registra la probable proyección del personal, de acuerdo a sus características y a las necesidades de crecimiento de la empresa. (2)

¿PARA QUE SIRVE?

Este instrumento registra objetivamente y sobre bases técnicas la proyección del personal de la empresa que nos ayude a tomar decisiones oportunas a su adecuada planeación y aprovechamiento.

(1) Manual del Administrador de Empresas/Kenneth J. Albert.

(2) Organización y planeación de recursos humanos/Gordon McBeath.

Además nos es útil porque:

- Nos ayuda a hacer rápidamente los movimientos de personal evitando anomalías en el funcionamiento de la institución.
- Nos ayuda a determinar qué aspectos necesita superar una persona para ocupar un puesto vacante.
- En el caso de movimientos de personal, permite una visión y tiempo para analizar todas las posibilidades y escoger la más conveniente, evitando decisiones de emergencia que generalmente son malas.

Las tablas de reemplazo son un paso adelante en las organizaciones modernas, puesto que determinan con anticipación y de manera sistemática las probables proyecciones de su personal ejecutivo.

(1)

Existe también dentro del inventario de personal una sección correspondiente al potencial de capacidad de los empleados, en cuya dinámica se evalúa periódicamente la evolución de los individuos en cuanto a esquemas de apreciación de rendimiento. Esos esquemas deben estar diseñados de tal modo que deben reflejar los casi imperceptibles cambios en los individuos e identificar aquéllos que están, ó que pronto podrán estar descolocados en los puestos que cubren ante su incremento de capacidad. (2)

Los datos por lo que se puede medir en gran parte el potencial de una persona son, sus estudios, capacitación, experiencia, -

(1) Personnel/Dale S. Beach, (U.S.A.)

(2) Org. y Planeación de Rec. Humanos/Gordon McBeath.

desempeño en puestos, cualidades, defectos, motivaciones, capacidad de adaptación ante situaciones nuevas y en desarrollo general, personalidad; estos últimos datos serán obtenidos mediante la aplicación de test ó exámenes psicométricos. (1)/

2.2.- Programa de Desarrollo para puestos futuros ó Planeación - de Carreras.

La gente es uno de los recursos más preciados de una compañía, sin embargo, pocas veces se tiene libertad para desarrollar al ritmo óptimo adecuado a sus méritos individuales. El compromiso a alcanzar consiste en ajustar lo mejor posible los requerimientos de la empresa para el logro de un nivel máximo de desarrollo de potencial de sus empleados. Esto se puede llevar a cabo por medio de un programa de desarrollo ó planeación de carreras.

¿ QUE ES ?

Instrumento mediante el cual los Supervisores con base a las tablas de reemplazo programan qué se va a hacer, cómo y cuándo se va a hacer, para que los reemplazos estén listos a ocupar los puestos cuando se presenten las vacantes.

En este proceso se debe analizar la situación de un individuo , identificando sus objetivos de carrera, y desarrollando el significado - de realizar estos objetivos. (2)/

(1) Org. y Planeación de Rec. Humanos/Gordon McBeath

(2) Personnel/Dale S. Beach, (U.S.A.).

¿ PARA QUE SIRVE ?

- Para facilitar la determinación del camino para desarrollar a los reemplazos.
- Planear la mejor forma de dar la asistencia que se necesite.

La asignación de individuos a cargos planeados para el futuro, nos permite asegurar que se encuentren preparados con anticipación para su adecuado empleo. Para dicha planeación de carreras se debe tomar en cuenta la opinión ó punto de vista del empleado antes de efectuar su desarrollo.

Con un plan de carrera, una persona está mucho más cerca de la satisfacción de experiencias cuando el progreso está hecho a lo largo del sendero de la carrera. (1).

La Planeación de carrera normalmente, se aplica a nivel de ejecutivos de empresa. Esta actividad se efectuará por cada empleado a nivel supervisor cooperativamente con cada uno de sus subordinados, a manera que al seleccionar el plan de desarrollo, se consideren los intereses y metas expresadas por ellas, tanto en el entrenamiento como oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. (2)

El conocimiento de los requerimientos establece el marco sobre el cual se montan las operaciones de planeación de carreras de la compañía. (3)

(1) Personnel/Dale S. Beach (U.S.A.)

(2) Personnel/Lloyd L. Byars and Leslie N. Rue (U.S.A.)

(3) Org. y Planeación de recursos humanos/Gordon McBeath.

Un plan de carreras requiere una revisión total de los empleados ahora, y en la forma que adquirirán una vez desarrollados, comparada con el estado de la organización ahora y en la forma en que se ha planeado para el futuro. Para efectuar la planeación de carreras es necesario algo más que simples notas, formularios y resúmenes; es decir, se requiere obtener información que nos refleje la imagen adecuada de la empresa efectuando un análisis en la forma siguiente:

" Estado actual de la estructura de la organización, y el planeado para el futuro.

Las especificaciones que apoyan las organizaciones presente y futura.

Los individuos respecto a los cargos que ahora cubren: sus edades, rendimiento y potencial.

Otros individuos capaces de tomar la tarea ahora, y los potencialmente capaces de hacerlo al necesitarse." (1)

2.3.- Capacitación y Desarrollo.

En cualquier lista de personal disponible para promoción a un cargo determinado, algunos ya estarán plenamente capacitados para hacerse cargo, mientras aún otros han de requerir alguna experien

(1) Org. y planeación de recursos humanos/Gordon McBeath.

cia ó entrenamiento. El entrenamiento es costoso en el sentido de - que aleja a los empleados del trabajo productivo en el cual se encuentran y por el que se les pagaba, a parte del costo de los cur - sos. El entrenamiento debe ser ajustado no sólo a las necesidades de los empleados, sino también a las de la Compañía.

Para hablar de entrenamiento es necesario antes tener en - cuenta el concepto de lo que es educación.

" La educación es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos, y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de uten - silios y herramientas, así como características personales conside - rables valiosas en la sociedad" (1).

ENTRENAMIENTO

Es la preparación que un individuo tiene para efectuar un - esfuerzo físico ó mental, que le permite desempeñar una labor ó actividad; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación. - (2).

Dentro del entrenamiento están situados lo que es la capa - citación y adiestramiento, que son instrumentos necesarios para alcanzar el desarrollo del personal dentro de los objetivos de la organización.

(1) Administración de Rec. Humanos/Fernando Arias Galicia.

(2) Capacitación y el adiestramiento y sus repercusiones socioeconómicas en el supervisor/tesis 1981.

La capacitación y adiestramiento es un efecto producido en el individuo como resultado de su propio esfuerzo.

" La palabra capacitación etimológicamente se deriva de la palabra capaz que a su vez proviene del latín capax y que entre otros significados posee los siguientes:

- Que tiene espacio suficiente para contener en sí alguna cosa.
- Grande ó espacioso.
- Apto, proporcionado, suficiente.
- De buen talento e instrucción.
- Apto, legalmente para realizar una cosa".

Por lo tanto, la capacitación es la acción que tiende a hacer a un individuo apto y habilitarlo para alguna labor, por medio de la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

" La palabra adiestramiento, se deriva etimológicamente de la palabra diestro, que proviene del latín dexter, destra que posee algunos de los significados siguientes:

- Ejercitar, hacer a alguien practicar cierta actividad para adiestrarlo en ella.
- Aleccionar, desentorpecer, educar, ejercitar y enseñar".

De tal forma, el adiestramiento es la acción que tiende a hacer algún individuo apto, diestro para realizar una función, proporcionándole destreza en una habilidad adquirida, casi siempre - mediante una práctica más ó menos prolongada de trabajos de carácter muscular ó motriz.

El aprendizaje es producto del acontecer de cada persona - día a día y la capacitación y adiestramiento trata de canalizar -- esas experiencias diarias hacia actitudes programadas para que el individuo desarrolle con mayor rapidez sus conocimientos, actitudes y destrezas.

Este paso del esfuerzo del desarrollo amplio de administración involucra el instituir ó fundar un desarrollo bien concebido y las oportunidades de desarrollo en las bases de la compañía extensa. El departamento de personal ó su sección de adiestramiento establecerá ciertos programas de adiestramiento, como adiestramiento sensitivo, cursos en universidades locales y así sucesivamente, como necesidades y dictados de costos. Los directores podrían desear enviar a ciertas personas a un curso de desarrollo ejecutivo en la Universidad. Se puede establecer un sistema por ser una compañía extensa de rotación de trabajos de múltiple administración.

(1).

(1) Personnel/Dale S. Beach (U.S.A.)

¿ PARA QUE SIRVE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ?

Su objetivo primordial es el de incrementar la potencialidad creadora y dinámica del individuo para que amplíe sus conocimientos y experiencias necesarias en el desarrollo de su productividad dentro de la empresa, proporcionándole así los conocimientos y elementos necesarios para poder realizar una labor específica en la forma más eficiente posible. (1)

DESARROLLO

Se define al desarrollo de manera integral, como un conjunto de procedimientos que un organismo utiliza para lograr que su personal, obtenga un aprendizaje y evolución intelectual, de tal forma, que la conducta resultante facilite la obtención de objetivos individuales en relación al trabajo y esto contribuya, en una forma determinante a la consecución de los objetivos de la empresa. (2).

El desarrollo de personal facilita el logro de los objetivos generales y particulares de una empresa, estableciendo algunas de las siguientes finalidades: (3)

- a) Desarrollando las actitudes naturales, habilidades y conocimientos del personal de una institución.

(1) Administración de Personal/Chruden and Sherman.
 (2) El Desarrollo de Personal en la Industria Moderna/Tesis (1971)
 (3) El Desarrollo como fundamento de la Admón.de Personal/Tesis (1970).

- b) Elimina la resistencia a los cambios que se presentan entre el personal de la empresa.
- c) Determina las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal por niveles de organización.
- d) Facilita el aprendizaje a través de creación y desarrollo de técnicas didácticas adecuadas y actuales.
- e) Mejora la moral de grupo de trabajo a través de una adecuada motivación.
- f) Incrementa la eficiencia de las técnicas de supervisión y relaciones humanas.
- g) Facilita las técnicas de administración de personal en el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del mismo.
- h) Interrelaciona los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados. (1)

El desarrollo como se puede ver comprende íntegramente al hombre en toda la formación de su personalidad (carácter, hábitos, educación, inteligencia, sensibilidad, capacidad, etc.). En la actualidad, las organizaciones se han preocupado más por el desarro -

(1) Administración de Personal/Chruden and Sherman.

llo de ejecutivos. Los programas de desarrollo de gerentes han sido establecidos y aceptados en las organizaciones más progresistas como una función esencial de personal. En consecuencia se está dando más atención al desarrollo de programas formales, como medio para reclutar y retener gerentes potenciales utilizando sus capacidades al máximo en la organización, para lo cual se crean los llamados programas de desarrollo para los ejecutivos, según su potencial y área de actuación dentro de la empresa. (1).

2.4.- Selección Interna y Externa de Personal.

¿ QUE ES LA SELECCION ?

" Se puede definir a la Selección de Personal, como un procedimiento para encontrar al candidato que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización." (2)

Como parte previa a la selección de personal, es necesario conocer la filosofía y objetivos de la organización tanto generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, la valorización de los Recursos Humanos existentes y la Planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, lo cual -

(1) Administración de Personal/Chruden and Sherman.

(2) Recursos Humanos - Víctor Heredia Espinoza y Fernando Arias Galicia.

comprende una determinación y detección de necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para un puesto en específico, y se debe tener en cuenta que este proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica actividad de una organización.

Al producirse una vacante, debe ponerse en operación un procedimiento destinado a nombrar al candidato mejor disponible, utilizando la oportunidad de progreso de un empleado existente.

La selección de personal tiene tres principios que son:

Colocación.- Tratar de incrementar el potencial de los Recursos Humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades ó aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Orientación.-Tratar de ubicar al candidato dentro de la realidad de su situación. En el caso de que no sea aceptado; se le informará sobre las razones de la decisión tomada, para que pueda juzgar sus defectos y cualidades, orientándolo hacia el empleo adecuado a sus características.

Etica Profesional.- El seleccionador debe tener plena conciencia de que sus actividades pueden afectar al candidato, (ya sea aceptado ó no) en su vida personal. De tal forma tiene la responsabilidad de hacer un buen uso de ética y relaciones humanas dentro de su trabajo de selección.

La Selección de Personal debe realizarse por medio del Area de Recursos Humanos ó Departamento de Personal de la Empresa.

El proceso de selección para su funcionamiento en el Area de personal debe relacionarse en su ciclo con los siguientes elementos:

- Vacante,
- Requisición,
- Análisis y Valuación de Puestos,
(especificación de puesto)
- Inventario de Recursos Humanos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se debe tener en cuenta que reclutar es hacer de una persona un candidato a ocupar un puesto dentro de la empresa. Por lo tanto, de forma más complementaria, reclutar es determinar los requerimientos de recursos humanos existentes incrementando las fuen-

tes efectivas que permitan proveer a la empresa del candidato más idóneo. (1).

Al no existir dentro de nuestro inventario el candidato - deseado, se deberá acudir a la cartera de candidatos en espera. - La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización, en lo que respecta a las referencias; tanto de familiares, como de amistades del propio personal. Las fuentes de reclutamiento externas son: agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, - bolsas de trabajo; que son formas de atraer candidatos para nues--tros requerimientos de personal, los cuales deberán ser planeadas con anticipación.

Al planear adecuadamente las necesidades de reclutamiento- externo se permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, iniciando con esto los programas de entrenamiento en un tiempo oportuno para cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

La selección de personal nos permite revisar nuestras necesidades y requerimientos de personal, así como la verificación en nuestro inventario de recursos humanos de los candidatos existen--tes para su promoción y aprovechamiento. La selección de personal nos ayuda a planear los requerimientos de personal externo efec --tuando su trámite de elección mediante un proceso que implica, exámenes y pruebas para su óptimo reclutamiento.

(1) Administración de Rec. Humanos/Fernando A. Galicia.

Los elementos de un reclutamiento y selección son:

- Recepción en Oficinas de Empleo,
- Solicitud de empleo,
- Entrevista previa ó inicial,
- Exámenes ó pruebas Psicométricas,
- Entrevista en el Departamento Solicitante,
- Pruebas de trabajo,
- Examen Médico de Admisión,
- Investigación ó Estudio Socioeconómico,
- Inducción.

De tal forma, se puede decir que al no existir la posibilidad de cubrir nuestros requerimientos con el personal existente se recurrirá al reclutamiento externo.

SINOPSIS

El reclutamiento incluye la búsqueda y la atracción de la fuente de gente de los cuales los candidatos calificados para las vacantes de trabajos puedan ser seleccionados. Esta extensión del esfuerzo de reclutamiento requiere que sea determinado por el plan de personal. El propósito de la selección es escoger de los candidatos disponibles aquéllos individuos quienes sean más probables para que tengan buen éxito en el trabajo. El proceso de selección puede funcionar efectivamente sólo cuando una fuente adecuada de individuos calificados han sido identificados de -

los recursos humanos presentes ó a través de un proceso de reclutamiento.

(1).

(1) Personnel/Dale S. Beach (U.S.A.)

C A P I T U L O I I I

LOS RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIAL MINERA MEXICO

CAPITULO III

LOS RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIAL MINERA MEXICO

GENERALIDADES

1. Planes y objetivos de Recursos Humanos en IMMSA
2. Area de Recursos Humanos
3. Planeación de Recursos Humanos y su funcionamiento
4. Necesidad de un nuevo sistema de Planeación.

CAPITULO III

LOS RECURSOS HUMANOS EN INDUSTRIAL MINERA MEXICO

En la estructura de las organizaciones por pequeñas que éstas sean deben definir su área de Recursos Humanos.

En área como las demás es de gran importancia en el funcionamiento de una institución. Los Recursos Humanos con los que se cuenta son vitales impulsores hacia los objetivos, siempre y cuando el departamento ó área encargada de ellos realice adecuadamente su función de Administración de Personal, dotando a la empresa de los mejores elementos posibles para ubicarlos en el puesto adecuado para su desarrollo.

La acción conjunta de todas las áreas logrará la realización de metas planeadas por la dirección estimulando el ambiente de trabajo agradable y dinámico ya que es importante para el personal el reconocer su apoyo y cooperación para con la empresa.

I.- PLANES Y OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN IMMSA.

Industrial Minera México, S.A., establece objetivos de personal para incrementar la productividad y eficiencia de los Recursos Humanos con que cuenta; y trata con ello; de contar con una mayor participación hacia sus objetivos institucionales.

Así mismo éstos objetivos para el personal se determinan a través de su área de Recursos Humanos, que propone, para el año de 1982 y parte de 1983 los siguientes planes a realizar:

- "Lograr que IMSA cuente con Personal altamente calificado y efectivo, — que facilite el alcance de sus objetivos.

- Aumentar la efectividad en la Administración de Recursos Humanos.

- Establecer una fuente de apoyo para la Dirección mediante la asesoría para la toma de decisiones.

- Elaborar e implantar programas de Recursos Humanos mediante la aplicación de las técnicas de personal.

- Efectuar planes de capacitación para personal de unidades, plantas y oficinas México." 1/

- Otorgar apoyo, asesoría y servicio a los Directivos y Personal con mando, para que éstos puedan obtener de los Recursos Humanos de la compañía un Máximo de productividad.

- Asegurarse que IMSA cuente con la estructura organizacional más adecuada dinámica y flexible que le facilite operar con productividad y eficiencia.

1/ Manual de Planeación de la Dir. Gral. de Rec. Humanos 1982.

- Tratar que el área de sistemas (procesamiento electrónico de datos, cuente con el tiempo y programas requeridos, logrando con ésto sistematizar - varias funciones que se realizan manualmente.
- Lograr una mejor planeación de los Recursos Humanos en ITISA.
- Realizar el inventario de Recursos Humanos, en las oficinas México.
- Desarrollar sistema de calificación de méritos, para evaluar al personal de las oficinas México, Unidades y Plantas" 1/

2. AREA DE RECURSOS HUMANOS

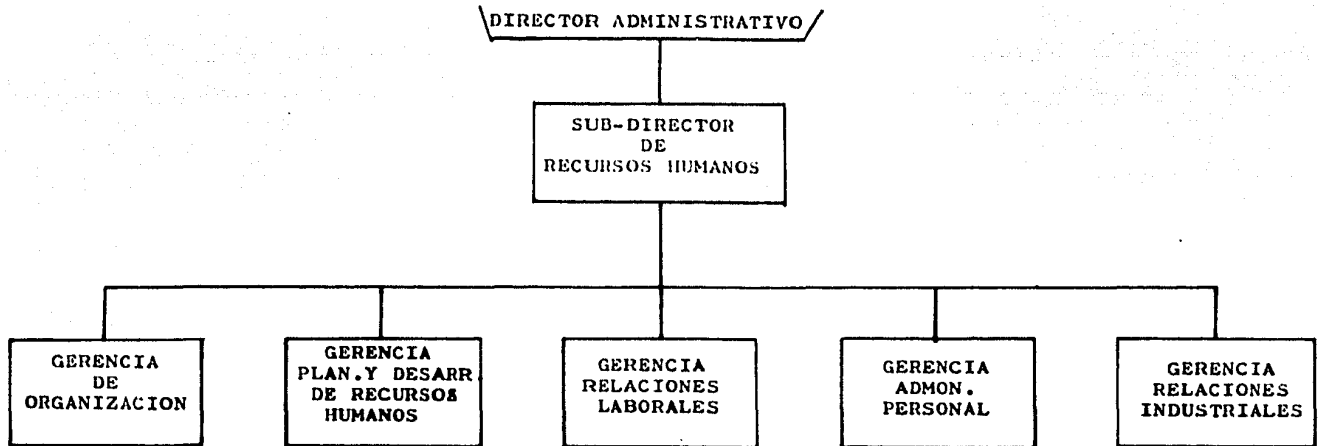
En la actualidad ITISA tiene ubicada dentro de su Dirección Administrativa de Oficinas México a una Sub-Dirección de Recursos Humanos, cuya función principal en la institución es "Atraer, retener y propiciar el desarrollo de los recursos humanos que cuantitativa y cualitativamente la empresa requiere para realizar sus actividades mediante la planeación, puesta en marcha y mantenimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de personal necesarios. Así mismo, diseñar establecer y mantener las estructuras de organización necesarias que permitan la uniformidad organizacional y el correcto desempeño de las funciones asignadas a las diferentes área de la empresa." 2/

Esta Sub-Dirección, está constituida por cinco gerencias que forman la estructura que se presenta en el organigrama "A" siguiente:

1/Manual de Planeación de La Dir.Gral.de Rec.Humanos 1982.

2/Manual de organizacion,descripciones de puestos/ Sueldos y Salarios (ITISA) 1982.

SUB-DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



ORGANIGRAMA "A"

1/ Sección de Organigramas del Manual de Organización de IMNSA.

FUNCIONES DE LAS GERENCIAS QUE INTÉGRAN LA SUB-DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Gerencia de Organización.

"Responsable de dotar a la empresa de una organización dinámica y moderna que optimice la toma de decisiones, así como de un sistema de administración de sueldos que permita lograr equidad interna y una competitividad externa en las remuneraciones y prestaciones al personal de confianza. Elaborar y proponer las políticas de personal que mantengan un marco de referencia apoyando a la administración de personal de supervisores." 1/

Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

"Coordinar el diseño y mantenimiento del Desarrollo de Recursos Humanos que satisfaga las necesidades de la Empresa en ese aspecto." 1/

Gerencia de Relaciones Laborales.

"Dotar de apoyo jurídico laboral a la Sub-Dirección de Recursos Humanos, a fin de que las relaciones laborales con el Sindicato sean sobre los criterios legales adecuados; asimismo apoya a su Superior en atención de demanda laborales, formulación de escritos que requieran de un marco legal establecido" 1/

Gerencia de Administración de Personal.

"Mantener un sistema de control de registro de los servicios, prestaciones y documentación del personal que labora en la institución a través de una adecuada administración de personal, que permita el eficiente desarrollo en la tramitación de los asuntos de los empleados de la compañía". 1/ — como lo son IMSS, Jubilaciones, Vacaciones, incapacidades, etc.

1/ Descripciones de puestos/ Sueldos y Salarios (IMSA) 1982.

Gerencia de Relaciones Industriales.

"Asesorar a la aplicación e interpretación de políticas, procedimientos y sistemas para la administración de Personal" 1/

A través de estas Gerencias la Subdirección de Recursos Humanos efectuará su administración de personal, en primera instancia a las Oficinas México de IMMSA y extendiéndose a todas las Unidades y Plantas por medio de los jefes de relaciones industriales de cada dependencia.

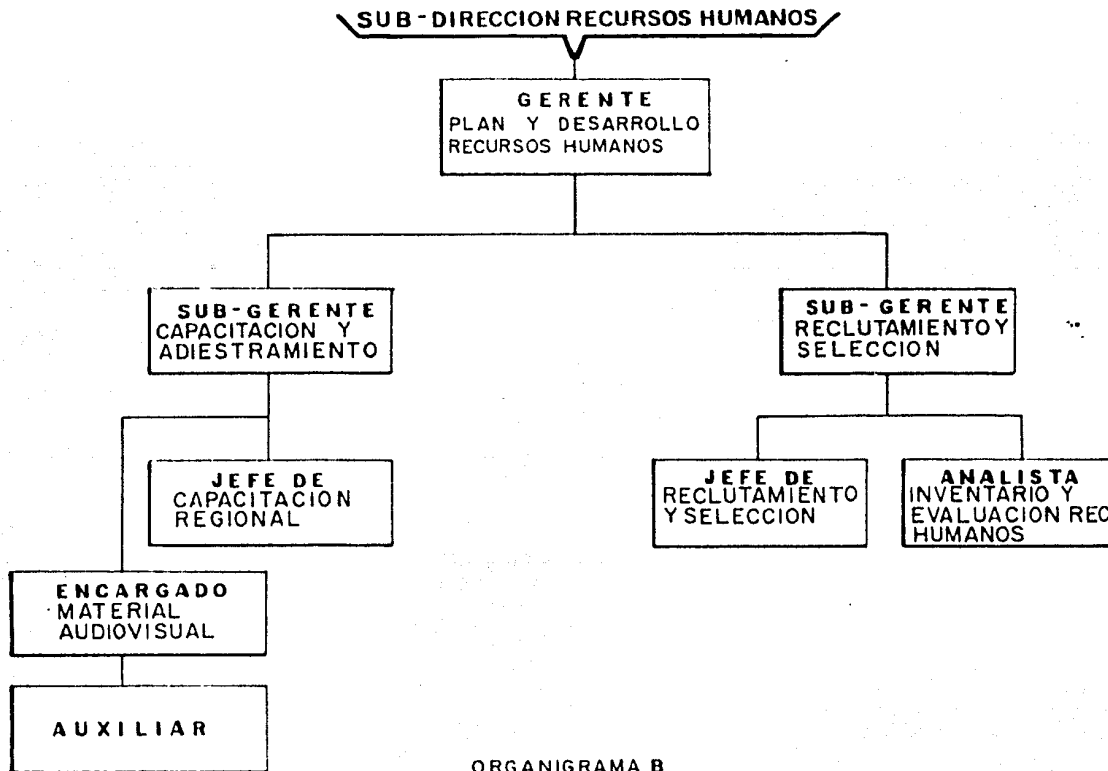
De estas áreas la que más interesa a esta investigación, es la que representa a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, ya que en ella precisamente se encuentra contemplado lo referente al Sistema de Planeación de Personal el cual se trata en el capítulo cuatro de esta tesis.

3. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU FUNCIONAMIENTO.

La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos de Industrial Minera México, S.A., cuenta con la estructura que se presenta en el organigrama "B".

Como se puede apreciar en este organigrama, existe una división de esta Gerencia en dos sectores que funcionan como Sub-Gerencias, en las cuales es delegado el funcionamiento de la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos - existente actualmente y cuyas actividades se describen enseguida:

1/ Descripciones de puestos/Sueldos y Salarios (IMMSA) 1982.



ORGANIGRAMA B

SUB-GERENCIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

" Responsable de estructurar los programas de capacitación y adiestramiento adecuado a los requerimientos de la empresa y a las políticas de la Sub-Dirección de Recursos Humanos"1/

Esta Sub-Gerencia realiza la coordinación e implantación de programas de capacitación y adiestramiento adecuados en base a una detección de necesidades que permitan lograr un desarrollo del elemento humano, a su vez asesora a los coordinadores de trabajo de Plantas y Unidades en el entrenamiento del personal a su cargo.

Esta función es realizada con el apoyo de una Jefatura de Capacitación y Adiestramiento que " Asesora a las propiedades de la empresa en la administración del Sistema de Capacitación y Adiestramiento, así como efectúa los trámites requeridos por las autoridades del trabajo. Colabora con el Sub Gerente de Capacitación y Adiestramiento en la implantación de programas"1/.

A esto auxilia el encargado de material audiovisual "responsable de elaborar los programas audiovisuales de comunicación interna requeridos en la empresa, elaborando además procedimientos para su implantación en las diferentes propiedades de la compañía"1/.

SUB-GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

" Su función principal es dotar a la Institución de los recursos hu-

1/Manual de organización de Recursos Humanos de IMMSA. Descripción de puestos. Sueldos y Salarios. (1982).

nos que cualitativa y cuantitativamente se requieran en su funcionamiento" 1/.

Esta SubGerencia tiene la misión dentro de la empresa de mantener las fuentes de reclutamiento y provisión de personal externo e interno necesarias para una selección óptima del elemento requerido; determinando los canales, llevando a efecto el proceso de reclutamiento y selección adecuado para la empresa. En apoyo a esta misión está un Jefe de Reclutamiento y Selección para la captación de recursos externos de acuerdo a requerimientos y un analista de Inventario de Recursos Humanos quien auxilia en parte a la Selección externa y tiene como función mantener un sistema de inventario -- que permita el aprovechamiento interno de personal (Promociones) cuya implementación y diseño están en estudio.

4.- NECESIDAD DE UN NUEVO SISTEMA DE PLANEACION .

En Industrial Minera México, S.A., de acuerdo a su gran magnitud de Personal (cerca de 13,000 empleados entre confianza y sindicalizados), surge la necesidad de un Sistema de Planeación de Recursos Humanos que aproveche al máximo el elemento humano que contiene, mediante el desarrollo de personal adecuado así como la planeación de carreras respectiva.

Esta necesidad existe ya que en la actualidad se recurre mucho a las fuentes externas para la obtención de candidatos, que evidentemente podrán encontrarse en los recursos humanos propios de la empresa, y el cual no se encuentra debidamente dentro de un inventario.

1/ Manual de organización de Recursos Humanos de IMMSA. Descripción de puestos Sueldos y Salarios.

La Planeación actual muestra un desarrollo al personal dentro de las condiciones pertinentes y necesarias, sin embargo las exigencias de la Empresa requieren de la integración de un Sistema de Planeación de Recursos Humanos que desarrolle, aproveche y estimule al personal a una mayor contribución con los objetivos de la Empresa.

En la recopilación de datos para esta investigación se han encontrado algunos elementos que nos muestran la necesidad de establecer un nuevo Sistema de Planeación, que integre todos los aspectos fundamentales para la optimización de los recursos humanos. Algunos de estos elementos se encuentran en documentos como:

Descripción de Puestos (')

Que muestran las funciones que se realizan actualmente en los puestos participantes en la Planeación de Recursos Humanos actual, y que tienen un desarrollo y misión parcial dentro de la misma.

Plan de Operaciones de la Sub-Dirección de Recursos Humanos 1982. (')

En este plan se enuncia la necesidad de un Sistema de Inventario de Recursos Humanos, así como su establecimiento en el transcurso del año de 1982, mismo que no se logró llevar a efecto en su totalidad debido a que los constantes cambios surgidos en la situación económica en el país no lo permitieron, provocando con esto, que se haya dado más prioridad a los asun

(') Manual de Org. de Rec. Humanos IMMSA/Sueldos y Salarios.

(') Manual de Planeación de la Dir. Gral. de Rec. Hum. 1982.

tos salariales y sindicales de la Empresa.

También se marca dentro de estos planes, la determinación de un sistema promoción interna y los perfiles de puestos para el personal requerido; los cuales también tuvieron dificultades no lográndose su terminación. En cuanto a las descripciones de puestos propuestas se encuentran actualmente en proceso de elaboración.

A través de estos elementos y comparaciones efectuadas con las - técnicas adecuadas para una Planeación de Recursos Humanos (cuyos fundamentos se muestran en el marco teórico de esta investigación), obtenemos el siguiente cuadro de necesidades y requerimientos para la Planeación actual - así como sus posibles soluciones:

REQUERIMIENTOS	SISTEMA ACTUAL
Proceso Metódico de Planeación de acuerdo a requerimientos.	<p>I</p> <p>Planeación anual del Área de Recursos Humanos en donde se establece:</p> <p>A.- Logros obtenidos, B.- Objetivos para Recursos Humanos en el año que empieza, C.- Plan de trabajo (Programas, Áreas responsables, etc.), D.- Presupuesto para el logro de los objetivos, E.- Objetivo General del Área de Recursos Humanos. F.- Establecimiento de un control.</p>
Un Sistema de Inventario de Recursos Humanos.	<p>II</p> <p>Manejo manual de un archivo de empleados registrados en el momento de su ingreso. Este archivo anexo a la documentación del empleado se maneja para efecto de altas, bajas y transferencias de personal así como sus trámites, de servicios y prestaciones. Existe también registros en la computadora de todos los datos del personal, pero sólo se refieren a cuestiones de sueldos, niveles y puestos actuales y son usados para la elaboración de presupuestos.</p>
Sistema de planeación y desarrollo de personal.	<p>III</p> <p>Desarrollo del personal a través de cursos de capacitación y adiestramiento, promociones internas a través de candidatos que lo merecen, ó que son conocidos de alguna forma.</p>
	<p>IV</p> <p>Obtención del personal Externo a través de las fuentes de reclutamiento adecuadas y su cuidadosa selección.</p>

SISTEMA PROPUESTO
<p>Planeación anual de Recursos Humanos.</p> <p>A) Análisis de situación actual de Recursos - Determinación de avances y demoras. B) Determinación de objetivos que contrasten con los generales de IMNSA. C) Desarrollo del Plan de trabajo y sus D) Desarrollo de un presupuesto. E) Control de los Resultados.</p>
<p>Manejo de un Sistema de registro e información que comprenda los datos necesarios para la posible proyección y aprovechamiento. Este sistema de preferencia deberá ser en computadora y será actualizado constantemente empleando un método rápido y confiable. Se manejará un: Historial de Personal con las respectivas del empleado.</p>
<p>Implantación de un sistema de Planeación de Recursos Humanos, que logre una optimización humana, a través de una planeación de cada uno de los programas de capacitación y adiestramiento.</p>
<p>Tratar de mejorar en algo el sistema actual.</p>

ACTUAL

Área de Recursos Humanos en donde se
 cursos humanos en el año que empieza,
 programas, Areas responsables, etc.).
 el logro de los objetivos,
 el Área de Recursos Humanos,
 un control.

Archivo de empleados registrados en -
 so.
 La documentación del empleado se ma-
 nagea, bajas y transferencias de par-
 ametros, de servicios y prestaciones,
 tos en la computadora de todos los -
 pero sólo se refieren a cuestiones de
 estos actuales y son usados para la
 costos.

al a través de cursos de capacita -
 , promociones internas a través de
 loren, ó que son conocidos de algu -

El Externo a través de las fuentes de
 as y su cuidadosa selección.

SISTEMA PROPUESTO

Planificación anual de Recursos Humanos.
 A) Análisis de situación actual de Recursos Humanos.
 - Determinación de avances y demoras.
 B) Determinación de objetivos que contribuyan a los pla-
 nes generales de IMSSA.
 C) Desarrollo del Plan de trabajo y sus cursos de acción.
 D) Desarrollo de un presupuesto.
 E) Control de los Resultados.

Manejo de un Sistema de registro e información de perso-
 nal que comprenda los datos necesarios para determinar -
 la posible proyección y aprovechamiento del empleado. -
 Este sistema de preferencia deberá ser manejado por com-
 putadora y será actualizado constantemente para que su
 empleo sea rápido y confiable.
 Se manejará un:
 Historial de Personal con las respectivas evaluaciones -
 del empleado.

Implantación de un sistema de Planificación de desarrollo de
 Recursos Humanos, que logre una optimización del elemento
 humano, a través de una planificación de carreras, y adecua-
 dos programas de capacitación y adiestramiento.

Tratar de mejorar en algo el sistema establecido.

OBJETIVO

I
 La Sub-Dirección de Recursos Humanos debe lograr una pro-
 yección en la determinación y logro de objetivos de Recur-
 sos Humanos a través de una Planificación metódica, real y -
 adecuada que cubra los aspectos, prioridades y necesida-
 des requeridos por la institución.

II
 Mantener el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos
 internos de la institución llevando a efecto la planificación
 adecuada de su desarrollo.

III
 Lograr la proyección y promoción sistematizada del perso-
 nal en el momento que se requiera, dentro de un marco de
 planificación establecido.

IV
 Dotar a la institución de los Recursos Humanos idóneos y
 necesarios para su buen funcionamiento.

ANALISIS SOBRE EL SISTEMA

Hasta ahora surgen varios aspectos que manifiestan las condiciones de necesidad sobre un nuevo sistema, complementando las funciones del actual, con un manejo en base a técnicas que logren la mayor eficiencia en los recursos humanos de IMMSA.

En la comparación de los dos Sistemas cabe hacer la siguiente consideración:

- Actualmente IMMSA tiene una Planeación y desarrollo de Recursos Humanos cuyo funcionamiento cubre los aspectos necesarios para la administración de personal en la forma adecuada; más sin embargo, algunos de éstos requieren de un apoyo más técnico en su función y en los cuales es de considerarse optimizar su realización.

Cabe hacer notar que lo pretendido por este trabajo, es lo -
grar disponer de una metodología que nos lleve a obtener una mayor eficiencia en la función y manejo de los recursos humanos de que dispone la empresa.

Antes de efectuar la Planeación de Recursos Humanos, se deberán considerar los objetivos que tiene la institución para los mismos y -
que se encuentran establecidos dentro de los proyectos y programas que emita el área de Recursos Humanos, en base a esto partirá el diseño del sistema (lo cual en la actualidad no se ha integrado) y su funcionamiento.

El Sistema actual no comprende del registro y control adecuado del personal dentro de un inventario, lo cual representa la carencia -
de una parte fundamental en toda Planeación de los Recursos Humanos de una empresa, asimismo, al no contar con este instrumento administrativo no -
existen los elementos para fundamentar la Planeación de Carreras que debe existir a un nivel ejecutivo. De lo anterior se puede detectar también la falta de Tabla de Reemplazo y Planes de Desarrollo de Carreras.

Asimismo, dentro del desarrollo de Personal y a la par con la

implantación de un nuevo sistema, es conveniente efectuar Programas de Capacitación y Adiestramiento de acuerdo al Sistema, detectando las necesidades de capacitación y fallas de la misma, en base a los objetivos que se pretendan alcanzar en la optimización de los Recursos Humanos.

Dentro de esta etapa, cabe hacer notar la gran necesidad de Implementar dentro del Sistema la creación de un programa de inducción de personal (no existente aún), que ayudará a la integración y adaptación pronta de los elementos nuevos al funcionamiento de la Institución, haciéndolos partícipes en el logro de los objetivos de la misma.

Por último en referencia a la Selección externa de personal actualmente no se maneja un proceso definido en la captación y análisis de los posibles candidatos a cubrir las vacantes que surgen, lo cual requiere tan sólo de una complementación.

CONCLUSION SOBRE LA NECESIDAD DE UN NUEVO SISTEMA:

El desarrollo de la presente investigación y sus apoyos informativos consultados, como lo son: documentos, libros, información especializada en planeación de personal, requerimientos y necesidades como se muestran en el anterior cuadro comparativo; nos han conducido hacia la formulación de suposiciones sobre el sistema de recursos humanos existente y que integradas en una sola idea nos resulta la siguiente hipótesis genérica:

HIPOTESIS

" La Implantación de un nuevo sistema de Planeación y desarrollo de Recursos Humanos en Industrial Minera México, optimizará, determinará y controlará en mejor condición a su personal".

Para lo cual como medida contributoria de análisis y diseño, se desarrolla, a partir del siguiente capítulo lo que sería la proposición del nuevo sistema.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO IV.

DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

GENERALIDADES

1. Sistema de Planeación de Recursos Humanos

Propuesto

1.1 Objetivo e importancia del Sistema

1.2 El Sistema y sus elementos

2. Inventario de Recursos Humanos

2.1 Objetivo

2.2 Contenido

2.2.1 Historial-Evaluación

2.2.2 Formato

2.2.3 Empleo

3. Comparación del Inventario con los requerimientos en cuanto a Recursos Humanos.

3.1 Requerimientos de Personal

3.1.1 Requisiciones de Personal

3.1.2 Especificaciones y perfiles de puesto.

3.2 Determinación del Candidato adecuado y del no existente

3.2.1 Procedimiento para selección del candidato interno.

3.2.2 Cursos de acción.

4. Desarrollo de Personal

4.1 Determinación de la Tabla de Reemplazo

4.1.1 Objetivo

4.1.2 Contenido

4.1.3 Empleo.

4.2 Programa de Desarrollo

4.2.1 Desarrollo para puestos futuros o planeación de carreras.

- Objetivo
- Personal a Desarrollar
- Procedimiento para desarrollo

4.2.2 Capacitación y Adiestramiento de Personal

- Objetivo
- Detección de necesidades
- Programas de entrenamiento

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados. El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Los sistemas pueden ser considerados como cerrados ó abiertos. El abierto intercambia información con su medio ambiente; se le considera como cerrado si no tiene tales interacciones.

Para que un sistema pueda ser considerado como tal, debe tener -- fronteras que lo separen de su medio ambiente. Si un sistema ha alcanzado alguna clase de equilibrio, debe tener retroalimentación, un insumo informativo que indique si está en verdad alcanzando un estado uniforme.

Los sistemas tienen subsistemas y son también una parte de su subsistema. La planeación implica enfocarse como un sistema abierto.

La administración de las organizaciones tienen que operar con interrelaciones del medio ambiente. Los objetivos deben fijarse de acuerdo con los elementos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos del medio ambiente de una empresa. Un ejemplo de lo anterior nos lo muestra la planeación ya que los planes no pueden elaborarse, ni las decisiones pueden ser tomadas, en el vacío de un sistema interno, hay que tomar en cuenta las interacciones de los planes con cada elemento de las influencias que rodean a una empresa.

Asimismo, los recursos humanos de una empresa requieren de un sis-

tema que los integre y seleccione, que tengan un proceso para el aprovechamiento de su potencial intelectual, capacidades, experiencias, habilidades y educación lograda.

CONCLUSION.

De tal forma, es necesario que este sistema se diseñe e implante de acuerdo a las necesidades de la empresa buscando así la optimización y desarrollo de su personal, aprovechando el historial y potencial de sus recursos.

1.- SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS PROPUESTO.

A consecuencia de la gran magnitud de personal que presenta IMMSA y a su aprovechamiento, se ha diseñado e implementado un nuevo sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos, adecuado a las necesidades de la empresa y cuyas características fundamentales se describen en un proceso administrativo que trata de aprovechar el potencial de sus elementos humanos, contribuyendo con esto a los objetivos del Area de Recursos Humanos y por ende a los de la institución.

1.1.- OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL SISTEMA.

El presente sistema ha sido diseñado con el objetivo de dotar a la institución de un instrumento administrativo que proyecte sus necesidades presentes y futuras en materia de Recursos Humanos; colocando las personas adecuadas en las estructuras planeadas y evo

lutivas de IMMSA.

Se mantendrá un mejor aprovechamiento del personal, llevando a efecto la Planeación adecuada desarrollándolo en forma sistematizada en el momento requerido. Para esto, se propone el diseño de un sistema de Planeación de los requerimientos de recursos humanos así como su provisión y desarrollo optimizando el funcionamiento de IMMSA.

Este sistema de Planeación de Recursos Humanos es importante como factor de efectividad de la organización, debido a que -- proporciona las capacidades y compromisos necesarios para una continua autorenovación y funcionamiento manteniendo así su vitalidad.

Se logrará establecer en un sistema el proceso de canalización de esfuerzos que se deben seguir para contribuir a un objetivo común. Se facilitará el control del personal en función a su desarrollo y utilización; asimismo, se evitará al elemento interno, evitando con esto recurrir a la fuente externa que en ocasiones -- suele ser más costosa.

En forma íntegra contribuirá a la buena administración de personal dotando a IMMSA de un apoyo técnico y definido en la utilización de sus recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es un proceso que integra la planeación estratégica y la de organización. Este proceso implica cotejar a los individuos con los puestos, procedimiento median-

te el cual una organización puede comparar de forma más exacta y objetiva a la gente disponible con la necesaria, logrando las metas de IMMSA. Los recursos humanos actuales y los proyectados - se pueden comparar con los requisitos de los puestos actuales y proyectados.

Estas comparaciones ofrecen una base firme para el desarrollo de planes de acción que solucionarán las posibles deficiencias de recursos humanos.

ALCANCE

El Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos está diseñado para aplicarse a todo el personal de confianza de IMMSA, ubicado en Oficinas de México, Plantas y Unidades, y que aproximadamente llega a la cantidad de 2500 empleados.

1.2.- EL SISTEMA Y SUS ELEMENTOS.

En el área de Recursos Humanos existe la preocupación por atraer, conservar y desarrollar al personal de la organización.

Para efectos de la planeación, se involucran sectores de las funciones anteriores interrelacionando el sistema.

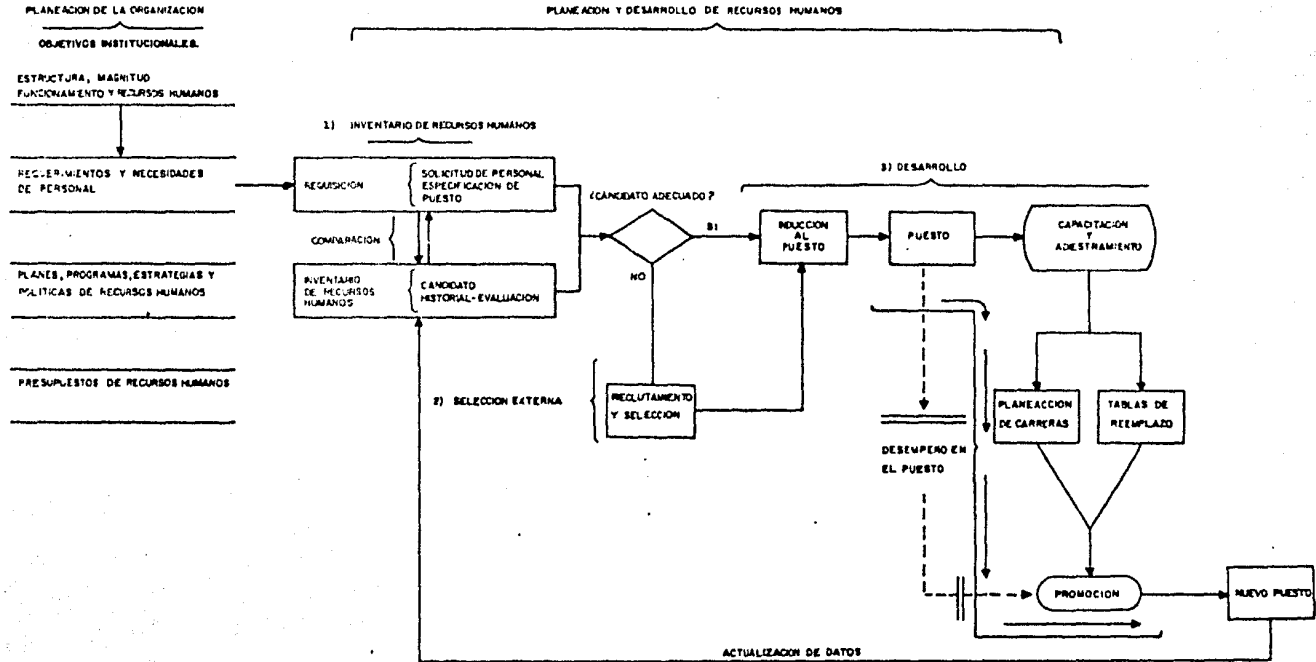
Este sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, como bien es conocido, surge de la planeación organizacional, en donde se dictan las exigencias por el mejor personal posible dentro

del funcionamiento de la institución.

Existen tres etapas que forman la Planeación de Personal, integradas por elementos que activan el mecanismo del sistema propuesto y cuyo funcionamiento se representa gráficamente en el siguiente esquema.

DIAGRAMA PLANEACION Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS

SISTEMA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



ELEMENTOS DEL SISTEMA:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

HISTORIAL-EVALUACION.

ESPECIFICACION DEL PUESTO
(REQUISICION DE PERSONAL)

DESARROLLO

PLANEACION DE CARRERAS.

TABLAS DE REEMPLAZO

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

SELECCION EXTERNA DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO

SELECCION

INDUCCION

SISTEMA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (PROPUESTO)

El sistema parte de la Planeación de la organización y sus objetivos, en donde surgen los requerimientos del personal, por diversos motivos:

- I Ampliación (Inauguración nuevas Plantas, Unidades ó Nuevas Areas en Oficinas México).
- II Vacantes (Se solicita personal calificado para cubrir puestos en Plantas, Unidades y Oficinas México).
- III Proyectos Especiales (Se requiere personal con determinada experiencia y tiempo).
(temporales)

METODOLOGIA:

- Estos requerimientos de personal en Plantas, Unidades y Oficinas México deben estar constituidos por una requisición ó solicitud de personal y su respectiva especificación del puesto.
- Se compararán un Inventario de Recursos Humanos el cual será integrado por un Historial-Evaluación de cada empleado de IMMSA, se determinará si existe candidato al puesto vacante en función a sus antecedentes personales, resultados y experiencias laborales obtenidas.
- Una vez determinado el candidato se le aplicarán exámenes de potencialidad para determinar si tiene habilidades y capacidad para cubrir el nuevo puesto.
- Posteriormente, al candidato que cubra los requisitos anteriores, se le hará una Inducción al Puesto, cuya función será de una breve capacitación so -

bre el desempeño en el nuevo puesto y dentro de IMMSA efectuando información de bienvenida.

- Si no se hubiere el candidato adecuado en inventario, se recurrirá a la Fuente externa de selección, llevando a efecto el proceso de Selección de Personal adecuado y una vez obtenido el candidato se hará la Inducción al Puesto.
- El candidato en el desempeño del Puesto, recibirá la capacitación y Adiestramiento que sea requerida en su función en IMMSA. Este candidato se ubicará en las Tablas de reemplazo de su área y se considerará su Planeación de carrera dentro de IMMSA.
- Se llevará a efecto una Promoción en base a su desempeño y cubrirá un nuevo puesto el cual se registrará en el Inventario de Recursos Humanos, manteniéndolo así actualizado llevando a efecto un ciclo de desarrollo.

2.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

La primera etapa en el sistema es el Inventario de Recursos Humanos, representando la parte fundamental en toda planeación y en donde se empieza el control efectivo del personal, ordenando sus características personales, escolares, laborales, méritos y experiencias influyendo así en su desarrollo.

El Inventario de Recursos Humanos es un Sistema Administrativo de Registro, que permite conocer en un momento dado la potencialidad y participación de cada miembro de la organización, con la finalidad de ocuparlos en el momento que se requiera y en la estructura adecuada.

Toda planeación efectiva debe estar basada en un cimiento sólido de información concreta que permita identificar al personal potencialmente capaz de asumir responsabilidades nuevas.

2.1.- OBJETIVO.

El inventario de recursos Humanos establece una fuente de apoyo a la Planeación de Personal y aquí es donde parte el inicio del sistema propuesto.

El objetivo del Inventario de Recursos Humanos es de crear y mantener un banco de datos del personal de confianza de IMMSA, en el orden y clasificación que permita su utilización práctica y accesible consulta.

Este método de registro tiene la característica de que su forma de informar es tan clara, que permite obtener una especie de "retrato" de la persona, mostrando así sus características y posibilidades de aprovechamiento. El inventario contendrá toda la información sobre el personal de Plantas, Unidades y Oficinas México, ubicando en éstas últimas, su centro de operación y mantenimiento.

La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en Oficinas México será la responsable del manejo de dicho inventario, su operación en esta Gerencia, permitirá que se controle el desarrollo del personal que labora en las dependencias de IMMSA, y en el momento en que en alguna de ellas surja la necesidad de personal, se recurrirá al Inven -

tario de Recursos Humanos para detectar las características de acuerdo a los requerimientos y especificación del puesto, logrando así, el aprovechamiento y promoción del personal -- interno de la institución.

2.2.- CONTENIDO.

Para su adecuado uso, el Inventario de Recursos Humanos, está constituido por instrumentos que permiten el correcto almacenamiento de datos facilitando su oportuna consulta. Su clasificación está diseñada a manera de poder registrar y proporcionar la información necesaria para la selección de los candidatos requeridos. Su información está basada en un "Historial" que contempla todos los datos de los empleados - y su evaluación del desempeño mostrando la calificación a los méritos obtenidos por el empleado en su puesto.

2.2.1.- HISTORIAL-EVALUACION.

El Historial de personal es el instrumento administrativo que contiene en forma resumida y sistemática, los datos de cada persona que labora en IMM-SA comprendida entre el personal de confianza que labora en Plantas, Unidades y Oficinas México.

Mediante el uso de este instrumento se podrá tener conocimiento más ágil y completo de las características de todos y cada uno de los elementos de -

confianza de IMMSA.

Los datos que debe contener el Historial de Personal en el Inventario de Recursos Humanos de Industrial Minera México, S.A., son:

DATOS PERSONALES.

Deberá contener todos los datos del empleado con el objeto de ubicar la situación personal actual del empleado así como su origen.

Nombre,	No. de Empleado,
Domicilio Particular,	Teléfono,
Sexo,	Edad,
Estado Civil,	Antigüedad en IMMSA,
Puesto,	Antigüedad en el puesto,
Departamento,	Sueldo mensual actual,
Fecha del último aumento,	Sueldo anterior,
Nombre del jefe inmediato,	Domicilio donde trabaja,
Teléfono ó extensión,	Unidad, Planta u Oficinas México.
Nivel Jerárquico,	

INFORMACION ACADEMICA.

Aquí se registrará la actividad escolar que ha tenido el empleado, mostrando su trayectoria y conocimientos teóricos adquiridos en las diversas instituciones educativas.

Grado escolar más alto que cursó,

Nombre de la Institución,	No. de semestres cursados,
Período en que lo realizó,	Fecha en que suspendió sus estudios,
¿Obtuvo carta de pasante?,	¿Obtuvo título profesional?,
Nombre de la Tesis,	¿Continúa estudiando?,

¿ Qué estudios realiza ?, Horario que tiene,
 Tiene beca en IMMSA, Tiene beca en otra institución,
 Nombre.

DOMINIO DE IDIOMAS

Se detectará el idioma ó idiomas que conoce y maneja el empleado, especificando el grado de dominio que tiene del(los) mismo(s).

¿Qué Idioma?	Habla	Bien,	Regular,	Mal.
	Traduce	"	"	"
	Escribe	"	"	"

CURSOS DE CAPACITACION

Se muestran los cursos de entrenamiento especializado que ha tenido el empleado en algún centro de capacitación ó en la propia compañía.

Año y duración,	Nombre del Curso,	Institución
-----------------	-------------------	-------------

EXPERIENCIA LABORAL

Muestra la trayectoria laboral de la persona en IMMSA y otras empresas del ramo minero, determinando el tiempo y puestos recorridos, así como la función desempeñada en cada uno de ellos.

Fecha,	Nombre del puesto,	Breve descripción de la función ó tarea.
Fecha,	Nombre del puesto,	Empresa.

PLANES INDIVIDUALES Y REFERENCIAS DE TRABAJO

Se observan los objetivos personales y tendencias laborales del - empleado, marcando sus preferencias y planes a desarrollar en corto, me - diano y largo plazo. Asimismo se registra el comportamiento en otras empre - sas así como sus referencias laborales.

Está dispuesto a cambiar de residencia.

En caso afirmativo indique el nombre de las tres plazas en donde le gusta - ría radicar.

Qué disponibilidad tiene para viajar.

Qué cursos le interesa tomar en los próximos seis meses.

Qué puesto considera usted puede ocupar de esta fecha a un año.

En qué otra Area le gustaría trabajar.

Anote usted cualquier otra información personal que considere importante y que no se solicitó en este cuestionario.

Anote usted nombre de personas que puedan dar referencias personales sin ser familiares ó jefes anteriores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Anexo al Historial de Personal debe existir un formato-Apreciación sobre la Calificación del Desempeño que ha tenido un empleado en la función de su puesto ó tarea.

A esta calificación se le denomina Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del desempeño es la medición ó avalúo que se dá a la actuación del personal de IMMSA, con relación al esfuerzo invertido en su -

tarea, a lo requerido por el puesto y al desempeño de su grupo durante un periodo determinado. A su vez se manifiestan y definen los resultados que se esperan obtener y su grado de cumplimiento para el próximo periodo.

Esta apreciación sobre el Empleado debe referirse en dos aspectos:

- La corrección con que efectúa su tarea actual.
- La determinación de su capacidad potencial al realizar otra - tarea del mismo nivel ó a uno superior.

Para la determinación del Nivel de Satisfacción con que el empleado realiza su tarea, deben tenerse en cuenta los objetivos específicos - inmediato y futuro del puesto, así como tiempo y recursos destinados en - él.

La evaluación por lo menos deberá realizarse una vez al año coordinada por la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Su aplicación la efectuará el jefe inmediato de cada empleado que posteriormente hará una revisión con su superior correspondiente.

Se llevará a efecto el siguiente proceso:

I Obtención de Información del Evaluado.

- Descripción de Puestos,
- Programas y reportes de producción,
- Registros de capacitación,

- Reportes de seguridad y accidentes,
- Opiniones del evaluador, etc.

II Análisis del Desempeño técnico-Administrativo a nivel de Factores -- Generales (Subordinados).

- Uso de conocimientos y habilidades,
- Planeación y organización de su trabajo,
- Relaciones interpersonales,
- Resultados (cumplimiento de Planes y objetivos).
- Iniciativa, activa hacia el trabajo, creatividad.

III Análisis a nivel de factores específicos (supervisores).

- Habilidad para dirigir.
- Manejo de Recursos y seguridad,
- Toma de decisiones,
- Desarrollo de su personal,

IV Calificación del Desempeño Personal

El jefe inmediato calificará a su evaluado en las formas que contengan los factores generales y especiales en contra posición con una escala de valores determinados con calificativos como:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

No Satisfactorio

V Definir acciones para mejorar el resultado individual.

- Supervisión más estrecha,
- Necesidad de Capacitación,
- Precisar Metas, etc.

VI Efectuar resumen de calificaciones y su distribución marcando calificaciones y su porcentaje de realización.

2.2.2.- FORMATO.

El Historial de Personal y la Evaluación del Desempeño que componen el Inventario de Recursos Humanos, requieren de un formato especial que permita la clasificación y registro adecuados de los datos que contienen. Para esto, se ha diseñado la siguiente forma especial para Inventario de Recursos Humanos, cuya utilización se hará tanto en forma manual, como en forma de Procesamiento Electrónico de Datos, (computarizada) logrando proporcionar la información requerida en la forma deseada.

2.2.3.- EMPLEO.

En función a los requerimientos de información de este inventario de Recursos Humanos en IMSA, se adoptarán las formas adecuadas de consulta y mantenimiento del mismo.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)	Nº. DE EMPLEADO
------------------	------------------	-----------	-----------------

DOMICILIO PARTICULAR	TELÉFONO
----------------------	----------

SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	NACIONALIDAD
------	------	--------------	--------------

ANTIGÜEDAD EN IMMSA	PUESTO	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	DEPARTAMENTO
---------------------	--------	-------------------------	--------------

SUELDO MENSUAL ACTUAL	FECHA DEL ÚLTIMO AUMENTO	SUELDO ANTERIOR	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO
-----------------------	--------------------------	-----------------	---------------------------

DOMICILIO DONDE TRABAJA	TELÉFONO O EXT.
-------------------------	-----------------

DEPENDENCIA (OF. MEXICO, PLANTAS Y UNIDADES)	DIRECCIÓN
--	-----------

INFORMACIÓN ACADÉMICA

AÑO ESCOLAR MÁS ALTO QUE CURSO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
--------------------------------	--------------------------

Nº DE SEMESTRES CURSADOS	PERÍODO DE ESTUDIOS DE A A	FECHA DE SUSPENSIÓN DE ESTUDIOS
--------------------------	----------------------------	---------------------------------

CARTA DE PASANTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL	NOMBRE DE LA TESIS
---	--------------------	--------------------

CONTINUA ESTUDIANDO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	QUE ESTUDIO REALIZA	HORARIO
--	---------------------	---------

TIENE BECA EN IMMSA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TIENE BECA EN OTRA INSTITUCIÓN SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	INSTITUCIÓN
--	---	-------------

IDIOMAS

IDIOMA	HABLA			ESCRIBE			TRADUCE		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FECHA DE EVALUACIÓN	MES	AÑO
--------------------------	---------------------	-----	-----

EXCELENTE
 MUY BIEN
 BIEN
 REGULAR
 NO SATISFACTORIO

ANOTE LOS CURSOS QUE HA TOMADO EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS

AÑO	DURACION	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION

EXPERIENCIA LABORAL

ANOTE USTED FECHAS, NOMBRES Y DEPARTAMENTOS DE LOS ULTIMOS CUATRO PUESTOS QUE HA DESEMPEÑADO DENTRO DE LA INSTITUCION

FECHA DE	NOMBRE DEL PUESTO	DESCRIPCION DE LA FUNCION	DEPARTAMENTO (UNIDAD, PLANTA OF. MEXICO)

ANOTE USTED LAS FECHAS Y LOS NOMBRES DE LOS ULTIMOS CUATRO PUESTOS QUE HAYA DESEMPEÑADO FUERA DE LA INSTITUCION

FECHA	NOMBRE DEL PUESTO	EMPRESA

PLANES

A.) ESTA USTED DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA SI NO

B.) EN CASO AFIRMATIVO INDIQUE EL NOMBRE DE LAS TRES PLAZAS EN DONDE LE GUSTARIA RADICAR

C.) QUE DISPONIBILIDAD TIENE PARA VIAJAR SI NO

D.) QUE CURSOS LE GUSTARIA TOMAR EN LOS PROXIMOS SEIS MESES

E.) QUE PUESTO CONSIDERA USTED PUEDE OCUPAR DE ESTA FECHA A UN AÑO

F.) EN QUE OTRA AREA LE GUSTARIA TRABAJAR

G.) ANOTE USTED CUALQUIER OTRA INFORMACION PERSONAL QUE CONSIDERE IMPORTANTE Y QUE NO SE SOLICITO EN ESTE CUESTIONARIO

FIRMA

LLENADO EXCLUSIVAMENTE POR EL SUPERVISOR

A.) INDIQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS CURSOS QUE LA PERSONA ENTREVISTADA NECESITA TOMAR DE ESTA FECHA A UN AÑO

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____
- 6.- _____
- 7.- _____
- 8.- _____
- 9.- _____
- 10.- _____

B.) ANOTE EL PUESTO O PUESTOS QUE ESTA PERSONA PUDIERA DESEMPEÑAR DE ESTA FECHA A UN AÑO

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

C.) EN CASO DE QUE EL PUESTO QUE OCUPA ESTA PERSONA QUEDARA VACANTE, QUE PERSONAS PODRIAN DESEMPEÑARLO

NOMBRE	PUESTO	SUCURSAL

D.) COMENTARIOS GENERALES

NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERVISOR INMEDIATO

En base a las necesidades de IMMSA, se proponen -
formas para mantener y usar el Inventario de Recursos Hu
manos que constan de los siguientes puntos:

Implantación

Manual y Computarizado (P.E.D.)+

Mantenimiento

Altas, Bajas, Transferencias, en Manual y -
Computarizado (P.E.D.), actualización del -
Sistema.

Consulta

Formas de obtener la información requerida -
ya sea por método Manual ó Computarizado - -
(P.E.D.).

Areas Responsables

Determinación de áreas que manejen la infor-
mación del inventario Manual y Computarizado
(P.E.D.).

En función a los requerimientos de información sobre
personal para promoción y aprovechamiento en el momento ne-
cesario, se debe implantar el Inventario de Recursos Humanos
ya sea en forma Manual ó Computarizada (P.E.D.) según los -
medios con que se cuenta.

Para efectos de este Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos y en relación a la magnitud del personal de IMMSA, es recomendable la utilización en un método computarizado de inventario, debido a que ya existen cuatro distritos de cómputo que contienen gran cantidad de información sobre los empleados de la Institución, almacenados y manejados en una máquina computadora marca Hewlett Packard 3003, que utiliza actualmente el lenguaje Fortran para el Procesamiento Electrónico de Datos (P.E.D.).

A manera de hacer más extensas las opciones de Implantación, se proponen los dos métodos para establecer el Inventario de Recursos Humanos de IMMSA.

S I S T E M A M A N U A L

IMPLANTACION.

Para efectos de registro, almacenamiento y consulta, se utilizarán los formatos propuestos integrando el inventario de personal. Más sin embargo, se debe efectuar una división para manejo de este inventario, por Oficinas México, Plantas y Unidades.

PROCEDIMIENTO OFICINAS MEXICO.

La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos -

Humanos de DMSA, manejará el inventario de personal en -
archivo clasificado en la siguiente forma:

- 1.- En principio se clasificarán en ocho Direccio-
nes que consta la Empresa,
- 2.- Las Direcciones se dividirán por Subdirecciones
y Gerencias.
- 3.- Cada Gerencia por Puestos,
- 4.- Y cada Puesto por sexo.

El orden que se dará en cada Dirección, Subdirección,
Gerencia y Puesto será de mayor a menor jerarquía.

La edad, escolaridad y experiencia, se podrán obser -
var en las formas de inventario de los candidatos que se ha -
yan seleccionado, y así se efectuará la eliminación por el -
personal más idóneo en base a su característica y potencia -
lidad.

PROCEDIMIENTO EN PLANTAS Y UNIDADES.

Es recomendable que cada Planta y Unidad maneje su --
propio inventario de personal, a través de sus jefes de Re -
laciones Industriales, que serán los responsables del mismo.

En base a su estructura, efectuarán la clasificación por:

- 1.- Por puesto en orden de jerarquía en forma descendente.
- 2.- Cada puesto por sexo.

La información del Inventario de Recursos Humanos - se obtendrá en una gran campaña tanto en Plantas, Unidades y Oficinas México, enviando cuestionarios de datos que se requirieren para el inventario. Serán llenados por el personal y revisados por los jefes inmediatos, para checar su claridad y veracidad.

Una vez obtenida esta información se turnará, en el caso de Oficinas México, a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. En el caso de Unidades y -- Plantas a sus respectivos jefes de Relaciones Industriales.

MANTENIMIENTO

Para Unidades, Plantas y Oficinas México, debe existir un inventario vigente y otro vencido que contemplan la misma clasificación.

- En cada movimiento de ALTA, se elaborará forma de inventario (IRH) con los datos del empleado y se archivará en

su clasificación correspondiente. Este movimiento se alimentará en base a las contrataciones que existan en la Dependencia.

- En movimiento de BAJA, se extraerá la forma de (IRH) del empleado y se archivará en el inventario vencido en su clasificación correspondiente. Esta información se alimentará con la documentación, que manifieste la baja del empleado en la institución, por el motivo que sea.

- Las Transferencias de los empleados se registrarán en el inventario, transportando los formatos (IRH) del área de Selección al área de ocupación. Se alimentará con la documentación de cambios de puestos existentes.

La actualización del inventario se efectuará anualmente enviando fotocopias del formato de IRH de cada empleado para que este modifique los datos que han cambiado y reafirme los que permanecen. Los jefes inmediatos de cada área revisarán la veracidad de esta información. Asimismo se deben actualizar anualmente, las evaluaciones del desempeño de personal afectando a su forma de (IRH).

CONSULTA

La obtención de la información solicitada se hará en base a la clasificación del personal, según sean las características de los requerimientos.

En Oficinas México, Plántas y Unidades, para obtener información sobre "X" candidato(s) que puedan cubrir una vacante, se procederá a seleccionar las características en cuanto a área, puesto, sexo, experiencia, edad y escolaridad en base a los requerimientos del puesto.

Ejemplo:

Si se requiere de una secretaria para la Subdirección de Compras, con las características siguientes:

Area: Compras

Edad: 22 a 25 años.

Sexo: Femenino

Escolaridad: Secretaria Ejecutiva Bilingüe

Experiencia: 3 años de Secretaria Ejecutiva.

Se recurrirá al Inventario de Recursos Humanos, y según la clasificación existente y las afinidades al puesto vacante, se seleccionarán candidatos que posteriormente se evaluarán en su potencialidad para cubrir el puesto:

Uso

Clasificación en Inventario de Recursos Humanos.

Area: Dirección Finanzas, Dirección Exploraciones Mineras, Dirección de Plantas, etc.

Puesto: Secretaria Ejecutiva Bilingüe

Sexo: Femenino

Escolaridad: Egresada: Colegio Williams, Anglo Español, Anglo Americano, etc.

Experiencia: 4 años.

De esta clasificación saldrán varios candidatos con las mismas características y se procederá a la selección del más indicado.

Para la selección de un candidato, se debe tomar en cuenta la evaluación de su desempeño, para así poder tener una idea del rendimiento en su puesto y su posible comportamiento en uno nuevo.

El método manual tiene la ventaja de poderse consultar en cualquier momento, pero la desventaja de ser muy extenso, voluminoso y poco práctico.

AREAS RESPONSABLES.

Para Oficinas México, el Area responsable de la implantación, mantenimiento y consulta del inventario de Recursos Humanos es la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, ubicada dentro de la Subdirección de Recursos Humanos.

Para Unidades y Plantas las áreas responsables serán las jefaturas de relaciones Industriales que a la vez man -

tendrá informados sobre el manejo de este Sistema a los --
Subgerentes de Relaciones Industriales (Plantas y Unidades)
también pertenecientes a la Subdirección de Recursos Huma -
nos.

SISTEMA DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

IMPLANTACION

En el caso computarizado del Inventario de Recursos Humanos, los datos del personal contemplados en la primera parte del formato de (IRH) serán los - susceptibles del procesamiento en la máquina, en virtud de ser cauntificables en opciones.

Esta información será manejada en cuatro distritos de cómputo ubicados e integrados así:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1) <u>DISTRITO MEXICO+</u> | 2) <u>DISTRITO MONTERREY+</u> |
| Unidad Taxco | + Planta Monterrey, |
| Unidad Rosario | Planta Nueva Rosita |
| | (Agujita-Carbonífera). |
| + Oficinas México | |
| 3) <u>DISTRITO CHIHUAHUA+</u> | 4) <u>DISTRITO SAN LUIS POTOSI+</u> |
| Unidad Santa Eulalia | Unidad Velardeña |
| Unidad Santa Bárbara | Unidad Charcas |
| Unidad Parral | Unidad San Martín |
| (Fluorita-Exp. "Z" Nte.) | Unidad Tecolote |
| + Planta Chihuahua | + Planta San Luis |
| | Planta Zinc Electrolytico. |

En cada distrito se manejará el inventario de recursos humanos de las dependencias que tiene bajo su procesamiento.

En el formato de Inventario de Recursos Humanos (IRH), se presentará información que será procesada en el Distrito de Cómputo correspondiente. - - Para efectos de este procesamiento existen ciertos datos en los que es necesario establecer un catálogo de las opciones que comúnmente serán para información.

Los códigos numéricos en este caso representarán una organización de acuerdo al número de opciones que presente cada dato. Los datos susceptibles de un catálogo en este inventario se presentarían de la siguiente forma:

<u>DATO</u>	<u>OPCIONES</u>	<u>CODIGO</u>
No. Empleado	- Volumen del Personal de confianza de IMMSA	Cifras de 4 dígitos empezando por 0001 y prosiguiendo hasta el 2000 ó 2500 - según el personal - que vaya ingresando.
Estado Civil	1 Soltero 2 Casado 3 Divorciado 4 Viudo 5 Unión Libre 6 Separado	Cifras de 1 dígito del 1 al 6.
Sexo	1 Masculino 2 Femenino	1 dígito del 1 al 2

<u>DATE</u>	<u>OPCIONES</u>	<u>CODIGO</u>
Nacionalidad	- Será recomendable registrar las 9 más comunes nacionalidades en la empresa y en el país.	1 dígito del 1 al 9
	1 Mexicana	
	2 Norteamericana	
	3 Inglesa	
	4 Francesa	
	5 Japonesa	
	6 Belga	
	7 Alemana	
	8 Árabe	
	9 Italiana	
Idiomas	1. Español	1 dígito del 1 al 6
	2. Inglés	
	3. Francés	
	4. Alemán	
	5. Japonés	
	6. Italiano	
Escolaridad	- Recomendable se registren entre 60 a 70 tipos de escolaridades en la empresa (Lic.en Admón, Ingeniero Industrial, Secretaria Ejecutiva, mecánico, etc.)	2 dígitos del 01 al 70
Certificado o Título Obtenido	1 Primaria	1 dígito del 1 al 6
	2 Secundaria	
	3 Preparatoria o Vocacional	
	4 Normal	
	5 Carrera Técnica especial	

6 Profesional

En base al catálogo y a los programas establecidos por el área de Sistemas se podrá obtener la información del personal en la clasificación y -- combinación pertinente para su ágil consulta.

Para obtener la información del personal de IMMSA, se efectuará una -- campaña de levantamiento de información en base a cuestionarios, los cuales serán llenados por el propio personal y posteriormente revisados en su co -- rrección por los jefes inmediatos. En base a esos datos se recurrirá al ca -- tálogo de IRH, para su codificación y procesamiento electrónico, en el dis -- trito de cómputo que corresponda.

MANTENIMIENTO

Para efectos de mantenimiento del inventario de Recursos Humanos y ma -- nejo de la terminal del computador, se abrirá el programa en donde existi -- rán cuatro opciones a elegir, sobre los procesamientos que se pretenden rea -- lizar con los datos del personal.

- 1.- Altas de Personal,
- 2.- Bajas de Personal,
- 3.- Transferencias de Personal,
- 4.- Cambios de datos del personal.

En la opción (1), se abrirá la terminal en el programa deseado, según -- sea la propiedad y distrito indicado, posteriormente se procesarán las altas -- del nuevo personal, en base a los datos codificados de su Forma de Inventario.

Esta información del personal de nuevo ingreso se obtendrá de una forma de IRH. Que se llenará en base a la contratación de este elemento por el departamento de Administrativo de Personal.

En la opción (2) se abrirá el programa y se procesará la baja del empleado en base a la cancelación de los datos que contenga su Forma de "IRH" llenada por el departamento Administrativo de Personal.

La opción (3) representa los cambios del personal, cuya tramitación se efectuará cancelando los datos existentes y cambiando los datos nuevos, según sea su codificación.

Opción (4) se abrirá el proceso de inventario de Recursos Humanos y se efectuarán los cambios de los datos codificados que se pretendan llevar a cabo como por ejemplo edad, estado civil, escolaridad, etc.

La actualización de los datos del personal se llevará a efecto 2 veces al año. Se realizará en base a una impresión de los datos de cada empleado en listados de computador, que se enviarán a las distintas Plantas, Unidades y Oficinas México, para que el personal las actualice y corrija concentrándose posteriormente por el Gerente de cada área, quien los revisará y enviará al Distrito de Cómputo correspondiente para su procesamiento.

En cada ocasión que se lleve a efecto la Evaluación del desempeño, se deberán actualizar las calificaciones que tengan los empleados.

CONSULTA

La obtención de la información en este Sistema computarizado representa una mayor eficiencia y oportunidad, solicitándolo por medio de una terminal del computador los datos deseados dependiendo de la ubicación (distrito, programa, código y opciones a procesar).

En el caso de que se requiera información sobre "X" candidato(s) de determinadas especificaciones se solicitará un informe que contendrá la selección de los empleados en función a las características solicitadas por el puesto, - mostrando sus datos representativos para que en base a esto se pueda aplicar - las evaluaciones de potencialidad que determinen el elemento más adecuado.

Ejemplo:

El computador seleccionará aquellos elementos que tengan menos de 40 -- años de edad, quienes sean graduados, que hayan obtenido 5 años de experiencia en determinado puesto del área de Finanzas a nivel supervisor y cuya evaluación del desempeño se encuentra en el calificativo de MB "Muy Bien".

El método de P.E.D. (Procesamiento Electrónico de Datos), permite realizar una serie de combinaciones con los datos del personal presentando las diferentes opciones que existen en función a candidatos.

El uso del Inventario de Recursos Humanos en el computador permite efectuar periódicamente la investigación y proyectos de desarrollo al personal que lo requiera.

Esto ayudará a conocer a cada individuo en relación a su curriculum, evaluación, efectuando la planeación de sus promociones proyectadas ó transferencias.

AREAS RESPONSABLES

En cada distrito de cómputo el departamento de sistemas y el de procesamiento electrónico de datos serán los responsables de la alimentación de la información del inventario de recursos humanos enviada de sus diversas dependencias.

En cada Unidad y Planta los jefes de relaciones industriales serán responsables de enviar esta información así como de manejarla para la Selección - del Personal interno de la institución.

3.- COMPARACION DEL INVENTARIO CON LOS REQUERIMIENTOS EN CUANTO A RECURSOS HUMANOS.

El Inventario de Recursos Humanos permite la selección adecuada del - elemento idóneo para un puesto, en base a esto, se podrá proyectar el desarrollo del personal que según su potencialidad así lo requiera. En la Selección por el candidato es necesario efectuar una comparación entre el inventario de recursos humanos y los requerimientos de personal, que son emanados de las necesidades de la organización.

Para efectuar esta comparación se manejan elementos como las requisiciones de personal, especificaciones y perfiles de puesto para contrastar las exi-

gencias que en ellos se marcan contra las características de los empleados.

Los requerimientos de personal se suscitan en base a la Planeación de - la Organización, en donde se dictan las necesidades del personal en base a tres situaciones:

I Ampliaciones

II Vacantes Existentes

(Promociones, transferencias, renunciaciones, despidos, retiros, incapacidades, creación de puesto, aumento de plazas).

III Proyectos Especiales

(Temporal).

Estas necesidades de personal a su vez se dividen en dos opciones, como lo son las que puedan suscitarse en un futuro y las que parten del trabajo existente.

En la primera opción, los objetivos y políticas en cuestión que se tengan en Industrial Minera México, implican una serie de posibles ampliaciones (inauguración de nuevas Plantas, Unidades, áreas en Oficinas México, proyectos especiales).

En base a proyectos de IMMSA, se derivan una serie de necesidades en relación a personal de tales ó cuales características que muchas veces pueden encontrarse dentro de los recursos internos de la empresa, y es cuando se utiliza el inventario de recursos humanos, que proporcionará la más veraz y práctica información entre las opciones a tomar en cuanto a candidatos internos.

Existen también la necesidad de personal en función a las vacantes que sur

jan en el funcionamiento cotidiano de la empresa provocadas por circunstancias diversas (despidos, renunciaciones, etc.), estos requerimientos de personal deben también considerarse al efectuar una comparación con el inventario de recursos humanos, para con esto, cubrir los nuevos puestos, aprovechando a la vez, los candidatos internos posibles dentro de IMMSA.

Mucho tienen que ver los requerimientos de personal en el uso del inventario, ya que de no estar bien determinada la información que se obtenga, será susceptible de fallas, la búsqueda del candidato.

Para determinar correctamente los requerimientos de personal, se deben tomar en cuenta elementos que permitan la selección adecuada del candidato en base a las características y exigencias de los puestos vacantes.

3.1.- REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.

Existen causas ya comentadas que provocan la necesidad de requerir personal en IMMSA. Estos requerimientos tienen que ser plasmados en instrumentos que permitan su trámite óptimo, tanto en función al inventario de personal, como para la Selección Externa del mismo.

Hay ocasiones en que surgen peticiones del mismo personal para solicitar el cambio a otro puesto. Deben tenerse en cuenta también a estos candidatos (si es que reúnen los requisitos del puesto) para la Selección del más apropiado a ocupar la vacante, efectuándose así las llamadas transferencias.

Para efectos de este sistema en IMMSA se utilizarán dos-

instrumentos que ayudarán al trámite de Selección de personal.

3.1.1.- REQUISICION DE PERSONAL

Es el instrumento que ayuda al trámite para la búsqueda del candidato a un nuevo pues to, permitiendo al Area solicitante, notificar a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de -- Recursos Humanos en su Sección de Reclutamiento y Selección el requerimiento del personal - necesario para cubrir una vacante(s), señalando los motivos y características del nuevo pues to.

Actualmente la Subgerencia de Reclutamiento y Selección maneja un formato de requisi ción de personal cuyas características permiten la buena tramitación en la selección del nuevo elemento, y que para efecto ilustrativo presentamos en la forma siguiente:

REQUISICION DE PERSONAL

OFICINA MEXICO _____
PLANTA _____
UNIDAD _____

FECHA: _____

MOTIVO DE LA SOLICITUD

PROMOCION _____
TRANSFERENCIA _____
RETIRO _____
RENUNCIA _____

DESPIDO _____
CREACION PUESTO _____
CREACION PLAZA _____
OTRO _____

OCUPANTE: _____ PUESTO: _____ CLAVE: _____ DEPTO: _____

OBSERVACIONES: _____

FAVOR DE INDICAR SI SERA CONTRATADO Y/O SELECCIONADO POR: Oficina México _____ Planta _____ Unidad _____

Contratación decidida por: _____ Tipo de Contrato: _____ Sueldo: \$ _____

Facilidades de Trabajo: _____

NOMBRE Y FIRMA
GTE., SUPTE., O JEFE DE DEPTO.

DIRECTOR

SUBDIRECTOR RECURSOS HUMANOS

Comentarios: _____

Esta requisición será elaborada por el departamento que necesite le sea cubierta una vacante, - (Oficinas México, Plantas ó Unidades) las características de la contratación y de la persona.

Se enviará esta requisición a la Gerencia de Administración de Personal, en donde se verificará la existencia de la vacante y las plazas autorizadas transfiriéndola posteriormente a la Subgerencia de Reclutamiento y Selección quien a fin de cuentas, manejará esta forma que deberá usarse por triplicado.

- Gerencia de Administración de Personal.
- Copia para Unidad, Planta y Oficinas México.
- Y la que se manejará con los documentos del personal necesario.

3.1.2.- ESPECIFICACION O PERFIL DE PUESTO.

Anexo a la requisición de personal se encontrará el instrumento administrativo llamado especificación ó perfil de puesto, que es un documento en donde se mencionarán los requisitos mínimos indispensables que se deben cubrir en la selección del personal, esto quiere decir, que al buscar al candidato se deben tomar en cuenta características personales que vayan de acuerdo a las exigencias del puesto.

to vacante. Se llama especificación porque precisamente es donde se "especifican" las características del puesto a cubrir.

Para su utilización, las especificaciones ó perfiles de puesto serán diseñados y elaborados por la Gerencia de Organización (Sección Sueldos) en -- donde se efectuará un análisis de las descripciones de los puestos a cubrir, determinando los requisitos de la vacante y las características del ocupante.

Las Especificaciones ó Perfiles de puesto se deberán elaborar, en primera instancia, sobre las - requisiciones de personal que surjan en el momento, y posteriormente se elaborarán a un nivel general - integrándolas así en las descripciones de puesto del personal de confianza para utilizarlas en el momento oportuno.

En este sistema, se propone un formato a usar con los datos siguientes:

ESPECIFICACION DE PUESTO

FECHA: _____

PUESTO: _____
 NIVEL: _____ No. EXP. _____

PROPIEDAD: _____
 (OF. MEXICO, PLANTA O UNIDAD)

PERFIL DEL PUESTO A CUBRIR	E D A D	SEXO		ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA LABORAL	EXAMEN PSICOLOGICO	EXAMEN CONOC.	OBSERVACIONES
		M	F					

CANDIDATOS	REQUISITOS DEL PUESTO CARACTERISTICAS		E D A D	SEXO		ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA LABORAL	EXAMEN PSICOLOGICO	EXAMEN CONOC.	OBSERVACIONES
				M	F					

RESULTADO DE EXAMENES

- E = EXELENTE
- MB = MUY BIEN
- B = BIEN
- M = MINIMO

MOTIVO DE LA SOLICITUD	CONTRATACION EN :
Promoción _____ Creación del Puesto _____	Ofna. Mex. _____ Planta _____ Unidad _____
Transferencia _____ Despido _____	Tipo de Contrato _____
Jubilación _____ Creación Plaza _____	Sueldo _____ Cond. de Trabajo _____

En este formato se deberán anotar los cardi-
datos para su elección confrontando sus caracterís-
ticas con las del puesto.

La especificación del puesto mantiene un pa-
pel importante en la Selección del candidato permi-
tiendo la comparación de los requerimientos de per-
sonal contra el inventario de recursos humanos de
la empresa, en función a datos específicos.

En su función básica la especificación será
manejada por el analista de inventario de recursos
humanos.

3.2.- DETERMINACION DEL CANDIDATO ADECUADO Y DEL NO EXISTENTE.

Al producirse una vacante, se utilizará el procedimiento -
para encontrar al candidato más adecuado y lograr ocuparla.

Este procedimiento contempla dos opciones, encontrar al --
posible candidato dentro de la organización y el no contar con -
él dentro de la misma.

Poder determinar si se cuenta con el candidato idóneo para
la vacante implica una comparación de los requerimientos necesa -
rios para el puesto y los candidatos con los que se cuenta dentro
del inventario de recursos humanos.

3.2.1.- PROCEDIMIENTO PARA SELECCION DEL CANDIDATO INTERNO

Al surgir una vacante se debe notificar al Analista de Inventario de Recursos Humanos, quien efectuará los siguientes pasos:

- Consultará la especificación ó Perfil del Puesto Vacante.
- Solicitará al computador información sobre inventario de personal existente.

Ejemplo:

Personal con edad de 30 años, escolaridad de Ingeniero Metalúrgico y sexo masculino.

- Obtendrá los candidatos de acuerdo a la Especificación ó Perfil de Puestos.
- Enviará a la Subgerencia de Reclutamiento y Selección para que les sean practicados los exámenes psicológicos a los candidatos.

Ejemplo:

Puesto de Gerente ó Ejecutivo

- Criterio y Creatividad,
- Habilidad para supervisión,
- Inteligencia, Personalidad, etc.

Puesto de Secretaria Ejecutiva.

- Comprensión,
- Inteligencia,

- Personalidad,
- Destreza de Oficinas.

Los resultados serán enviados al Analista del Inventario, para que los registre en la especificación del puesto, en donde están enumerados los candidatos efectuando un análisis de los mismos proponiendo a los elementos que tengan resultados más aceptables al Departamento solicitante, en donde se les practicarán exámenes de conocimiento sobre el puesto y entrevistas con el Gerente ó responsable del área.

Los candidatos que no obtengan resultados satisfactorios en los exámenes psicológicos quedarán descartados considerándolos para futuras oportunidades.

Los resultados del examen de conocimientos y entrevista practicados, serán enviados al analista del inventario, quien los registrará en la especificación de puesto determinando los candidatos que deberán ser elegidos para cubrir la vacante existente.

- Para determinar cuál candidato ocupará la vacante, el Analista del Inventario deberá contemplar aspectos importantes que normarán su juicio, como son, la calificación obtenida en el desempeño del puesto actual (Evaluación del Desempeño), resultado de los exámenes psicológicos y de conocimientos, la entrevista con el jefe del departamento -

solicitante, así como los datos de la especificación del puesto.

- Se elegirá al candidato adecuado por parte del área solicitante erwiándolo a una entrevista -- con su futuro jefe inmediato. Posteriormente se le hará una inducción al puesto por medio de la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento de Personal. Esta inducción se hará con una capacitación que tendrá como finalidad mostrar al individuo detalle y profundidad las funciones que deberá realizar en su nuevo puesto, así como, un panorama general de la responsabilidad del mismo y de IMMSA. Al término de la instrucción, el empleado tendrá conocimientos suficientes para desarrollar sus nuevas funciones.

3.2.2.- CURSOS DE ACCION.

No contar con el candidato idóneo dentro de la organización implica varias razones en cada una de ellas se tienen los siguientes caminos:

Puede ser que al efectuar la comparación de los requerimientos del puesto con el inventario de recursos humanos no exista dentro de la institución la persona con las características que se necesitan para la vacante.

En este caso se turnará a la Subgerencia de Reclu -

tamiento y Selección de Personal para que se lleva a cabo el proceso de selección externa para cubrir la vacante.

Cuando exista personal con capacidad y potencial para cubrir la vacante, pero su calificación de la Evaluación del desempeño no sea aceptable se hablará con el jefe del departamento solicitante para que éste decida si acepta al candidato o no.

En el caso de los candidatos que obtengan resultados aceptables en los exámenes psicológicos pero que no aprueben el examen de conocimientos; se les capacitará para una nueva oportunidad de acuerdo a los programas de la Institución.

Los candidatos que no tengan la experiencia señalada en la especificación del puesto, pero que hayan cubierto satisfactoriamente los requisitos que ya se mencionaron, serán presentados al jefe del Departamento solicitante para que sea él quien decida la aceptación del candidato. -- En caso contrario se le entrenará para una nueva oportunidad.

En caso de no contar con el elemento adecuado para cubrir un puesto dentro de los Recursos internos de IMMSA se recurrirá a la etapa de Selección externa propuesta en el sistema.

4.- DESARROLLO DE PERSONAL.

En esta sección se marca la tercera etapa dentro del Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos propuesto para IMMSA. Asimismo se determina una de las tres funciones en la administración de personal que es el Desarrollo del mismo.

El Desarrollo de personal se debe considerar en dos aspectos: La planeación de la provisión de Recursos Humanos en IMMSA y su capacitación y adiestramiento. Determinada esta idea se puede definir el objetivo y función de la etapa en esta forma:

" El Desarrollo permite un aprovechamiento en los Recursos Humanos internos de IMMSA, planeando la trayectoria del personal en su adecuación a las estructuras presentes y futuras, de acuerdo a los requerimientos que surjan en un momento dado".

Se pretende mantener preparada la provisión en los Recursos Humanos y su desarrollo integral en base a los objetivos institucionales.

Para efectos de este Sistema, dividimos en tres la etapa:

- Tablas de Reemplazo,
- Programa de Desarrollo,
- Capacitación y adiestramiento.

En resumen podemos decir que el objeto del desarrollo en IMMSA, será el de proveer de experiencia operativa, ampliar confianza y preparar al personal requerido en responsabilidades más altas y su desplazamiento hacia funciones de mayor nivel.

4.1.- DETERMINACION DE LA TABLA DE REEMPLAZO.

Como una derivación de inventario de Recursos Humanos y un apoyo en la planeación de carreras surgen las tablas de reemplazo, cuya utilidad, será la determinación de posibles -

candidatos a un puesto existente ó de nueva creación dentro -
de la Institución.

4.1.1.- OBJETIVO

Este instrumento permitirá registrar objetivamente sobre bases técnicas, las posibles proyecciones del personal de - - IMMSA en base a sus características en inventario y necesidades institucionales logrando dotar de un apoyo a la Planea -- ción de carreras de los elementos que así lo requieran y al - crecimiento de la Empresa.

4.1.2.- CONTENIDO

Para su utilización, las Tablas de Reemplazo deberán con tener los aspectos fundamentales de los candidatos en curricu- lum, valuación y posibles proyecciones hacia determinados pues tos.

Los datos principales que debe contener la Tabla de Reem plazo se presentan en la siguiente forma:

(LOGOTIPO)

TABLA DE REEMPLAZO

PROPIEDADES

OF. MEXICO _____
PLANTA _____
O UNIDAD _____

FECHA:

PUESTOS A REEMPLAZAR

INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A.
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

CANDIDATOS	EVALUACION DE POTENCIAL	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	OCUPANTES EN CASO DE REEMPLAZO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	PUESTO	

AUTORIZACION _____

4.1.3.- Empleo.

Anexo a la Tabla de Reemplazo se encontrará informe de Inventario de Recursos Humanos de cada candidato para tener una mayor visión en los reemplazamientos.

ALCANCE

Las Tablas de Reemplazo serán aplicadas al personal de nivel ejecutivo desde jefes de departamento hasta Subdirectores divisionales en Oficinas México y de jefes de departamento a Gerentes de propiedad en Plantas y Unidades.

Posteriormente serán revisadas por cada Subdirector de Área ó Gerente de Propiedad (según sea el caso Oficinas México, Plantas ó Unidades), quien determinará los candidatos adecuados para la Planeación de Carreras pendiente de su división, la cual será efectuada por la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

MANTENIMIENTO

Se llevará a cabo anualmente el procedimiento anterior para determinar los cambios casi imperceptibles que vayan teniendo los candidatos seleccionados.

CONSULTA

Las Tablas de Reemplazo, serán consultadas por la Subgerencia de Reclutamiento y Selección ó Jefes de Relaciones Industriales para elaborar la Planeación de carreras respectiva, y por el Subdirector de cada división en el caso que lo requiera.

AREA RESPONSABLE

Las áreas responsables del manejo de las tablas de reemplazo serán: La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, Subdirección de cada área, Jefes de Relaciones -

Industriales de Unidades ó Plantas.

4.2.- PROGRAMA DE DESARROLLO.

El Programa constituye un apoyo en el desarrollo del personal, permitiéndole un mejoramiento integral.

El programa de desarrollo es de aplicación para los niveles de supervisión de IMMSA, entendiéndose por éstos - en la forma siguiente:

Oficinas México.- De niveles de jefatura departamental a Subdirecciones divisionales.

Plantas y Unidades: De jefaturas departamentales a - Gerencia de Propiedad.

Los programas de desarrollo permitirán aprovechar mejor al personal de nivel ejecutivo de IMMSA, desarrollándose y aplicándolo para las alternativas pertinentes.

El instrumento más viable para desarrollo de Ejecutivos es la Planeación de Carreras (desarrollo para puestos - futuros).

4.2.1.- DESARROLLO PARA PUESTOS FUTUROS O PLANEACION DE CARRERAS.

Es una técnica en el desarrollo del personal - ejecutivo, que permite planear su trayectoria, para - que en el momento que se requiera estén disponibles - dentro de IMMSA, ocupando los puestos clave en la toma de decisiones y que afectan en determinada forma a los objetivos institucionales. Se le conoce también - como "Desarrollo Gerencial" ó "Planeación de la Sucesión".

La Gerencia de Planeación y Desarrollo de personal en su Subgerencia de Reclutamiento y Selección desarrollará la planeación de carreras del personal en IMMSA, apoyándose en el caso de Plantas y Unidades en los jefes de Relaciones Industriales de cada propiedad.

La Planeación de Carreras deberá efectuarse con juntamente con los deseos del empleado para poder integrarlos a las necesidades y objetivos de IMMSA.

Antes de efectuar la Planeación de Carreras será conveniente cuestionarse en función de los siguientes puntos:

- ¿ Se utiliza óptimamente el talento del que disponemos, y se tiene provisión adecuada para el futuro?.
- ¿ Se encuentran los empleados satisfechos de las motivaciones que surgen en su evolución, en términos de progreso de sus carreras ?.

- OBJETIVO

La asignación de individuos a cargos planeados para el futuro, permitirá asegurar que se encuentren preparados con anticipación, y que continuamente se hallarán correctamente empleados.

El desarrollo a puestos futuros ó Planeación de carreras permitirá en IMMSA ocupar y aprovechar a su personal a nivel de supervisión desarollando y planeando su trayectoria en los diferentes niveles y estructuras de la empresa.

La Planeación de Carreras contempla el proceso de análisis de la situación del individuo en IMMSA, identificando sus objetivos de carrera mostrando el significado de estos objetivos.

Este instrumento de planeación conduce a un individuo a buscar las oportunidades disponibles en relación a sus habilidades, lo --
grando que esté mucho más cerca de la satisfacción de experiencia
cuando el progreso está hecho a lo largo de la carrera.

Desde el punto de vista de la organización, la Planeación de ca--
rrera puede reducir los costos evitando la rotación del personal, --
considerándolo dentro de sus planes, por lo tanto, los empleados --
son menos susceptibles de renunciar. De hecho, el interés por la --
Planeación de la carrera de los empleados, logra incrementar su sa--
tisfacción al ser considerada como parte de un plan completo y no --
sólo como números.

PUNTO DE VISTA DE IMMSA

IMMSA no puede elaborar la planeación de carrera sin considerar
la opinión del empleado.

La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, será
responsable de tener al corriente las opciones de carrera dentro de
la institución, avisando al empleado su posible proyección con el ob--
jeto de tenerlo informado sobre el grado de avance al nivel de funcio--
nes deseado por él.

PUNTO DE VISTA DEL EMPLEADO

Es necesario conocer el grado de avance que el empleado desea den--
tro de IMMSA para integrarlo a la Planeación de carreras respectivas.

El éxito de la planeación de carreras resulta de una unión del es--
fuerzo del individuo y de la institución (en este caso IMMSA).

- PERSONAL A DESARROLLAR

La Planeación de Carreras en IMMSA, como ya es conocido, se encami--
nará a los niveles de supervisión.

En Oficinas México por cada Subdirección Divisional, se hará un plan de carreras que contemplará los movimientos a futuro de los posibles empleados ejecutivos de nivel jefatura hasta la misma subdirección.

En Plantas y Unidades se manejará un plan de carreras por cada dependencia del nivel jefatura a Gerencia de propiedad.

El objeto de esto es que IMMSA cuente con una serie de reemplazos de sus ejecutivos por cada área determinando los más aceptables.

La determinación de los candidatos en nivel de Supervisión para una planeación de carreras será apoyada en el instrumento ya mencionado llamado "Tabla de Reemplazo".

- PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION DE CARRERAS

El desarrollo de la planeación de carreras será controlado en la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, manteniendo en forma gráfica y apoyadas en las tablas de reemplazo la trayectoria de los empleados ejecutivos.

Antes de empezar a planear se deberán elaborar cuestionarios a los ejecutivos para indagar sus aspiraciones, características y carencias para considerarlas en su carrera.

Estos cuestionarios serán de apreciación del personal supervisor y contemplarán en forma concreta las características de desarrollo ó a desarrollar del individuo.

A continuación se muestra un formato del cuestionario a usar.

INDUSTRIAL MINERA MEXICO, S.A.,
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
FORMA DE APRECIACION DEL PERSONAL
EJECUTIVO

NOMBRE _____

FECHA _____

PUESTO _____

OF. MEXICO

PLANTA O UNIDAD _____

CARGOS QUE DEPENDEN DEL PUESTO

RENDIMIENTO EN LOS ULTIMOS 12 MESES

Indicar brevemente los
objetivos propuestos en
el periodo de observa-
cion.

Grado de cumplimiento
de los objetivos.
Resumen de exitos y
fracasos, indicar difi-
cultades a enfrentar

APRECIACION DE LOS PLANES Y OBJETIVOS
DEL SUPERVISOR

Cualidades presentadas en el presente
periodo.

Indique los cargos a los que debe ser
promovido en los próximos 1 ó 2 años.

Indique su aptitud y la preparación
requerida

Comentarios del inmediato superior

Una vez consideradas las opiniones a nivel ejecutivo la Subgerencia de Reclutamiento y Selección considerará antes del plan de carreras una comparación entre ejecutivos actualmente en cuanto a lo planeado contra, el estado de IMMSA ahora y en el futuro.

Al planear la carrera en una área en base a las Tablas de reemplazo y apreciación del personal ejecutivo se determinarán las siguientes cuatro cuestiones en referencia a cada empleado ejecutivo o supervisor.

- 1.- Cosas que el individuo debe hacer.
- 2.- Cosas que el individuo puede hacer.
- 3.- Cosas que un individuo quiere hacer.
- 4.- Cosas que un individuo harfa.

Se efectuará en base a estos elementos la planeación de carrera en forma gráfica, determinando para cada individuo los siguientes datos:

Título del Puesto.

Nombre del ejecutivo.

Edad actual.

Rendimiento.

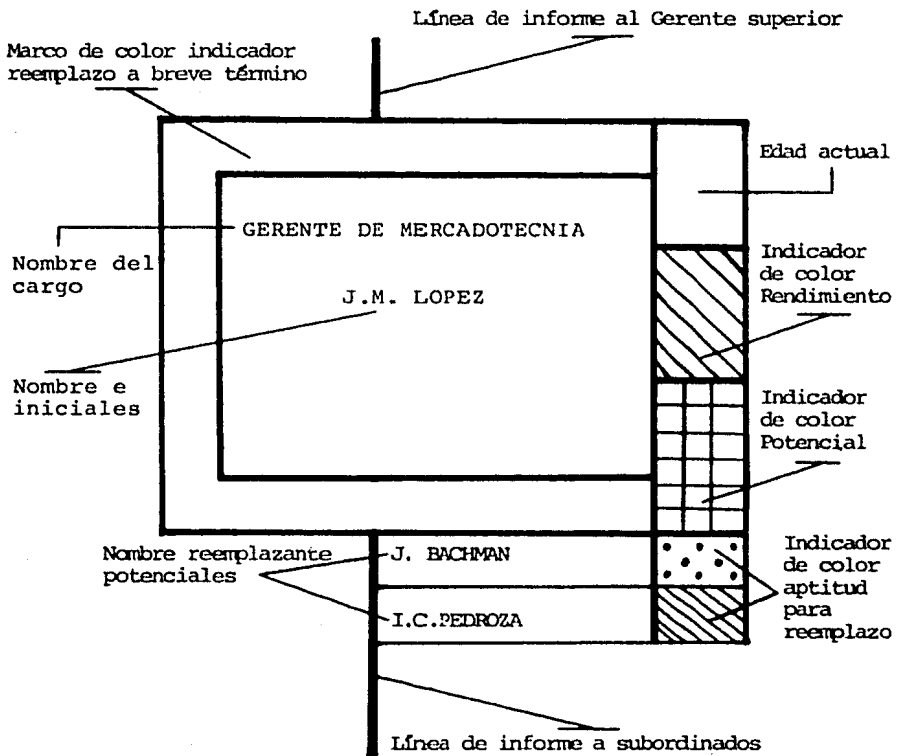
Potencial.

Marco de color (aptitud de reemplazo).

Nombre de reemplazantes.

Indicador de aptitud de reemplazo

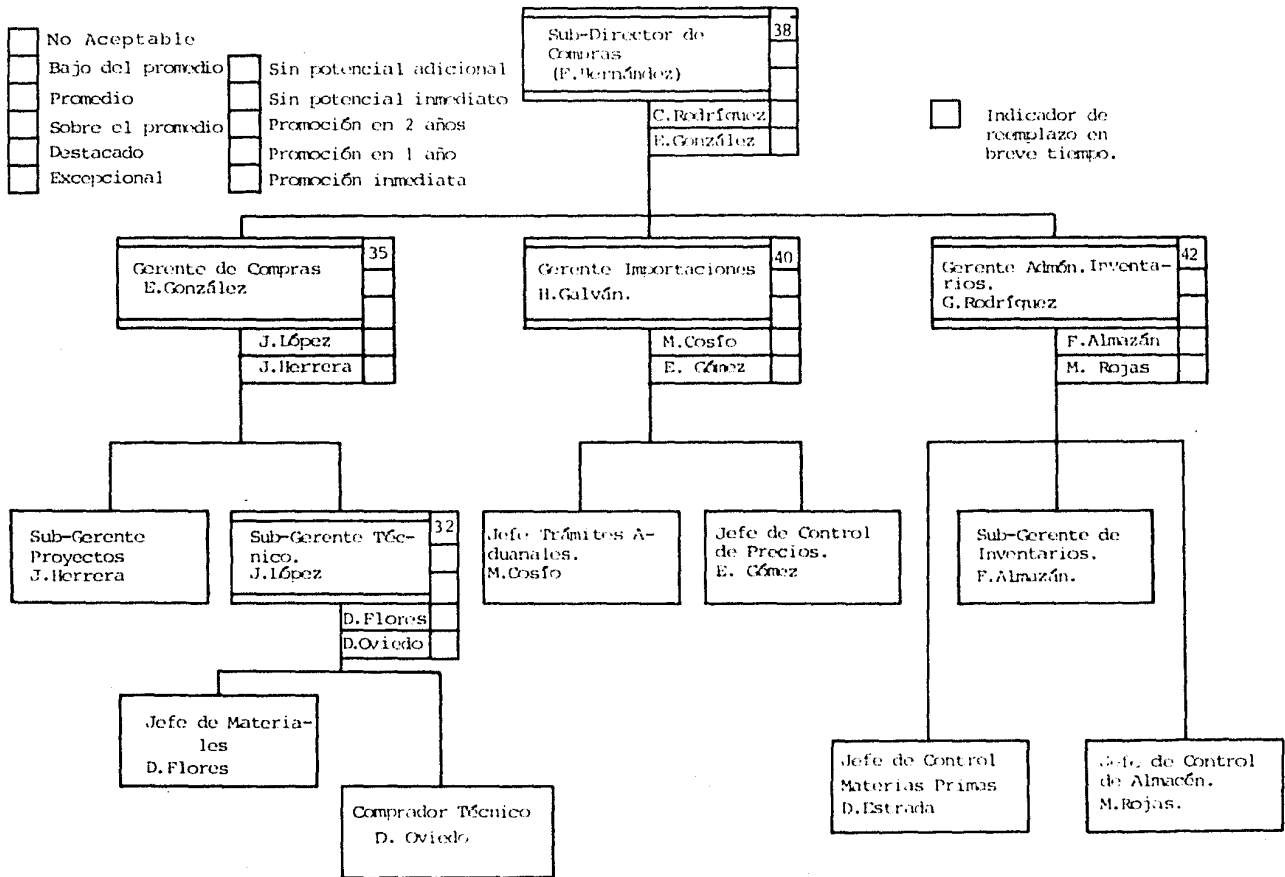
Estos datos se representarán en una estructura de organigrama, constituyéndose cada rectángulo en la forma siguiente:



- No Aceptable
- Bajo del promedio
- Promedio
- Sobre el promedio
- Destacado
- Excepcional

- Sin potencial adicional
- Sin potencial inmediato
- Promoción en 2 años
- Promoción en 1 año
- Promoción inmediata

Indicador de reemplazo en breve tiempo.



La planeación de carreras de una estructura divisional será la conjunción de varios rectángulos similares.

El organigrama anterior ejemplifica la planeación de carreras - en forma gráfica de una división.

Esta estructura muestra los candidatos a determinado puesto, algunos índices en cuanto a potencialidad, rendimiento y disponibilidad que determinan en cierta forma las características de reemplazamiento.

Estos organigramas serán elaborados por la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, en su Subgerencia de Reclutamiento y Selección ahí basados en Tablas de reemplazo y apreciaciones del Personal ejecutivo desarrollarán la Planeación de Carreras.

Se efectuará un organigrama por cada Subdirección en Oficinas México, constituyéndose ocho planes de carrera para los mismos.

En Plantas se desarrollará una estructura en organigrama constituyendo una Planeación de Carreras en estas propiedades. En Unidades se desarrollará otro organigrama único. Lo anterior es con la finalidad de mantener en forma más representativa la Planeación de los tres sectores de IMMSA, que son Plantas, Unidades y Oficinas México.

En síntesis la Planeación gráfica de carreras en IMMSA, a manera de organigramas quedará constituida en:

EN OFICINAS MEXICO

- Un organigrama por cada Subdirección.

EN PLANTAS Y UNIDADES

- Un organigrama por Plantas
- Un organigrama por Unidades

En esta forma se mantendrán especificados los reemplazos a nivel eje

cutivo en forma general.

En las Oficinas México, la Subgerencia de Reclutamiento y Selección, mantendrá un control de los organigramas de planeación de carreras de plantas, unidades y oficinas México; asimismo cada Subdirector y Director Divisional también poseerá una copia de los organigramas correspondientes a su área(s) según sea el caso.

La actualización y mantenimiento de los datos del organigrama de Planeación de Carreras deberá ser anual, detectando los cambios en las características de los candidatos propuestos para reemplazamiento.

Cada Subdirector y Director Divisional efectuará los cambios necesarios en sus tablas de reemplazo y su apreciación del personal a nivel ejecutivo, dictaminando los nuevos posibles candidatos ó los que permanecieren. Asimismo esta información será analizada por la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Llevando posteriormente a efecto, la nueva Planeación de Carreras.

De esta forma se podrá determinar en forma gráfica los reemplazos a nivel ejecutivo en IMMSA, los cuales serán basados en una Selección Técnica llevada a efecto en la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (Subgerencia de Reclutamiento y Selección).

SELECCION DE CANDIDATOS EN LA ELABORACION DE PLANEACION DE CARRERAS

La planeación de carreras representada en organigramas, tiene una elaboración especial que, sobre bases técnicas, permitirá el desarrollo de todo un sistema de reemplazos.

Estos organigramas se construirán de acuerdo a los siguientes aspectos:

- 1.- REUNION DE INFORMACION SOBRE POSIBLES CANDIDATOS ACTUALES.
- 2.- ANALISIS DE RENDIMIENTO Y POTENCIALIDAD.
 - EVALUACION DEL DESEMPEÑO
 - REVISION DE OBJETIVOS LOGRADOS
 - REVISION DE FORMA DE APRECIACION DEL PERSONAL EJECUTIVO.
 - EXAMENES DE CONOCIMIENTOS.
 - EXAMENES PSICOMETRICOS.
- 3.- DETECCION DE PROBABLES CANDIDATOS Y SU GRADO DE DISPONIBILIDAD.
- 4.- ELABORACION DE "NUEVAS" TABLAS DE REEMPLAZO
- 5.- DESARROLLO DE EJECUTIVOS QUE ASI LO REQUIERAN.
 - CAPACITACION
 - EXPERIMENTACION
- 6.- CONSTRUCCION DE NUEVOS ORGANIGRAMAS DE PLANEACION DE CARRERAS DETERMINANDO LOS FACTORES DE REEMPLAZO.

4.2.2.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Dentro del desarrollo de personal se encuentran también la capacitación y adiestramiento cuya contribución en la Planeación de Personal es fundamental. Llevando a efecto los programas de entrenamiento de acuerdo a las necesidades del personal de la empresa se logrará el desarrollo del mismo facilitando sus promociones y movimientos de puestos.

La capacitación y adiestramiento en IMMSA, deberá cubrir las necesidades de instrucción que requieran en Plantas, Unidades y Oficinas México.

De tal forma que para efectos de este sistema se proponen los puntos para mantener en constante actualización y entrenamiento al personal de - - IMMSA, de acuerdo a sus necesidades.

- OBJETIVO

El objetivo de los programas de capacitación y adiestramiento en IMMSA será mantener actualizados y perfeccionados los conocimientos y habilidades de un empleado en la actividad que normalmente desarrolla, proporcionando la instrucción sobre las más recientes y nuevas tecnologías.

Con esto prepararle para que en un momento dado pueda cubrir una vacante dentro de la empresa.

La capacitación y adiestramiento en IMMSA será aplicada de acuerdo a las necesidades del personal, las cuales, deberán ser determinadas a través de un "análisis de necesidades" de entrenamiento.

Dentro de la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en la Subgerencia de Capacita

ción y Adiestramiento se llevará a efecto la planeación para análisis de necesidades y los programas - de entrenamiento que se exigen en Oficinas México,- Plantas y Unidades.

DETECCION DE NECESIDADES.

Antes de elaborar los programas de capacitación y adiestramiento para el personal, se deben tener en cuenta las necesidades que existen en las diversas áreas de la empresa en función a las mismas - y a ésto se llega cuando se efectúa un "Análisis para detección de necesidades" que permitirá planear el entrenamiento que se requiera en IMMSA.

La determinación de necesidades representará la carencia ó falla en alguna función de la empresa (causa de desviaciones). Para detectar esto se debe llevar a cabo el análisis para detección de necesidades.

El análisis para detección de necesidades es - el primer paso a cubrir en el diseño de los programas de capacitación y adiestramiento.

La Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, en su Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento deberá efectuar dicho análisis en base a los requerimientos de la empresa.

Esta Subgerencia efectuará sus programas de capacitación en función a una investigación en IMMSA - que se llevará a efecto en cada propiedad, detectando las posibles necesidades de entrenamiento de personal, que repercuten en el funcionamiento de la propiedad afectada.

La investigación planeada que se deberá reali-

zar en el análisis para la detección de necesidades tiene tres etapas:

- I Análisis Organizacional,
- II Análisis de Operaciones,
- III Análisis del Hombre.

I.- ANALISIS ORGANIZACIONAL

Es la primera etapa del plan en donde la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo llevará a efecto un estudio e investigación de la productividad de cada propiedad (Unidades y Plantas). Con apoyo de los jefes de relaciones industriales y gerentes de cada propiedad se determinará la base de evaluaciones del desempeño, programa de trabajo, fluctuaciones en costos y gastos, uso de maquinaria, cumplimiento de resultados obtenidos, etc., las posibles necesidades de instrucción de los empleados de cada propiedad.

Este análisis presenta un panorama general del grado de capacitación del personal en cada dependencia, así se podrá llegar a concluir la determinación de las posibles fallas que afectan al funcionamiento de la Planta ó Unidad así como a sus resultados.

En Oficinas México la misma Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento y los Directivos Divisoriales revisarán los planes organizacionales en cuanto a programas, costo, metas departamentales, de área y divisionales, etc., para detectar anomalías imputables al entrenamiento del personal que afectan a los objetivos institucionales.

Este plan de detección de necesidades deberá ser elaborado tratando de cubrir las propiedades de IMMISA efectuándose un mantenimiento en ellas.

Para los proyectos a futuro, es recomendable - analizar los objetivos institucionales determinando las expansiones, inauguraciones de alguna Planta ó Unidad, creaciones de estructuras, etc., para en base a eso, establecer los requerimientos de personal que necesite entrenamiento y elaborar los respectivos programas de capacitación y adiestramiento que afectarán a la planeación a futuro en IMMSA.

II ANALISIS DE OPERACIONES

Una vez determinada el área ó parte cuyo funcionamiento es inadecuado en la colaboración de su personal se deberá efectuar un análisis de operaciones.

Este análisis se constituye en un estudio de todas las actividades ó tareas que se desarrollan en los puestos del área afectada tratando de determinar el -- contenido de las funciones que se desarrollan en ellas y los requisitos para desempeñarlas.

Un apoyo importante para llevar a cabo este proceso es el "análisis de puestos" que permite conocer - lo que se está haciendo y lo que se debe hacer en un - puesto. En caso de no existir es recomendable recurrir a las agendas de labores.

El análisis de operaciones permitirá conocer el trabajo que se desempeña detectando anomalías en su - ejecución para sí poder determinar los objetivos en - los programas a establecerse.

En los puestos del área deficiente en función de cada propiedad (Unidad, Planta u Oficinas México) se - definirán las necesidades de entrenamiento en su ope - ración sirviendo así como apoyo en la elaboración de - programas.

La finalidad del análisis de operaciones será de determinar el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea, puesto ó asignación en forma efectiva.

III ANALISIS DEL HOMBRE

La tercera etapa en la Detección de las necesidades de entrenamiento consiste en el Análisis del Hombre.

Este análisis deberá determinar qué habilidades, conocimientos ó actitudes deberá desarrollar el personal de IMMSA para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en Oficinas México, Plantas y Unidades.

Se detectará la posición del elemento humano en el presente y futuro incluyendo unidades producidas, costos, ausentismos, accidentes, retardos, etc.

Nuevamente la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento, durante su investigación en IMMSA derivará -- del análisis organizacional y el análisis de operaciones; el análisis del hombre. Esto permitirá conocer las características y antecedentes de los posibles elementos susceptibles de entrenamiento a quienes se les destinarán -- los programas de adiestramiento necesarios, refiriéndose a su nivel escolar y experiencias en el trabajo desempeñado en la propiedad indicada.

Para prever los recursos necesarios en la instrucción, será importante conocer el número de participantes en el adiestramiento.

SINTESIS DEL ANALISIS DE DETECCION DE NECESIDADES.

Investigación Panorámica de las Dependencias de --

IMMSA, en los cuales la falta de capacitación y Adiestramiento esté afectando a los resultados - a través de un análisis organizacional.

Desarrollar una Descripción completa y precisa de las actividades en que se va a adiestrar a - los trabajadores por medio de un análisis de operaciones.

Determinar las características y nivel del personal que va a ser adiestrado enumerando a los posibles participantes en el curso.

En el análisis de detección de necesidades, la - Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento así como los jefes de relaciones industriales de cada propiedad, utilizarán los cuestionarios, entrevistas, las observaciones y revisiones documentales, como medios de recolección de información.

- PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Una vez detectadas en forma integral las necesidades de entrenamiento del personal en las distintas propiedades de IMMSA, restan por desarrollar los programas de capacitación y Adiestramiento respectivos.

Según el tipo de necesidad de capacitación en IMMSA se desarrollarán los siguientes métodos de entrenamiento:

Inducción,
Adiestramiento de la Empresa,
Capacitación Vestibular,
Capacitación y Adiestramiento mixtos.

INDUCCION .- Tienen como finalidad el acelerar la adecuación ó incorporación de un individuo a su nuevo puesto,-

manteniéndole informado sobre aspectos de la propia organización, políticas, reglamentos, etc., así como de su -- puesto. Su aplicación se puede dar en tres fases:

- a) Información introductoria, proporcionada en reuniones individuales ó de grupo a través de un programa y un instructor de la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento de la Subdirección de Recursos Humanos, ó los jefes de Relaciones Industriales de cada propiedad.
- b) Información obtenida por el jefe inmediato ó supervisor en el área de nuevo desempeño.
- c) Una entrevista de ajuste después de varias semanas en el puesto efectuada por la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento ó los jefes de Relaciones Industriales.

ADLESTRAMIENTO EN LA EMPRESA

El adiestramiento dentro de la Empresa ó TWI (TRAINING WITHIN INDUSTRY) es un entrenamiento que se aplica en las instalaciones de la propia IMMSA. - Puede ser impartido en las mismas instalaciones de trabajo de cada propiedad ó en Cubículos y Salas especiales para ello; comprende de dos pasos:

- a) Determinar el programa de entrenamiento sobre la producción en la - propiedad y área respectiva.
- b) Desarrollo del programa en el siguiente lineamiento.
Uso del efecto multiplicador por la Subgerencia de Capacitación y - Adiestramiento, consistente en adiestrar a los Jefes de Relaciones Industriales de cada propiedad a manera de prepararlos para que puedan enseñar al personal respectivo.

CAPACITACION VESTIBULAR

El objeto de este tipo de apoyo de capacitación es de entrenar rápidamente al empleado en su labor. Consiste en que un instructor en un lugar aparte a las instalaciones a un determinado bloque de participantes a manera de poder capacitar a un gran volumen de gente no obstaculizando en mucho las actividades productivas.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO MIXTO.

Es un entrenamiento técnico avanzado, aplicado tanto en cursos externos ó internos de la empresa. Este tipo de capacitación brinda al personal la formación necesarias para asumir nuevas responsabilidades. Se impartirá por asociaciones externas especializadas en capacitación ó por la misma -- Subgerencia y Adiestramiento dentro de sus programas de capacitación. Este tipo de desarrollo principalmente se encaminará a personal de nivel de jefes de departamento a Subdirectores divisionales y en las unidades y -- plantas a jefes de departamento a Gerentes de Propiedad.

Existe también el llamado programa individual de desarrollo que es -- una capacitación previa al individuo entrenándolo para ocupar un puesto a futuro. Normalmente se deberá elaborar este programa de acuerdo a las exigencias a futuro en la empresa y se desarrollará del nivel jefatura a nivel Subdirección divisional ó Gerencia de propiedad según sea el caso.

Algunos métodos para entrenar mejor al personal y lograr que éste -- cumpla con la solución de necesidades de IMMSA son:

- Rotación del personal entre diversos puestos en cada propiedad y en las mismas Oficinas - México.
- Lecturas dirigidas
- Redacción de artículos
- Conferencias
- Análisis de casos prácticos.
- Discusiones dirigidas.
- Seminarios.
- Mesas redondas.
- Demostraciones.
- Instrucción programada, etc.

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Una vez que se determinan las necesidades y tipos de entrenamiento a usar, es necesario que la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento desarrolle en forma sistemática los programas de capacitación y adiestramiento.

Para tener un firme apoyo metodológico que ayude a esta Subgerencia a la elaboración de programas, se deberá establecer un manual de Capacitación y Adiestramiento que contenga los siguientes módulos:

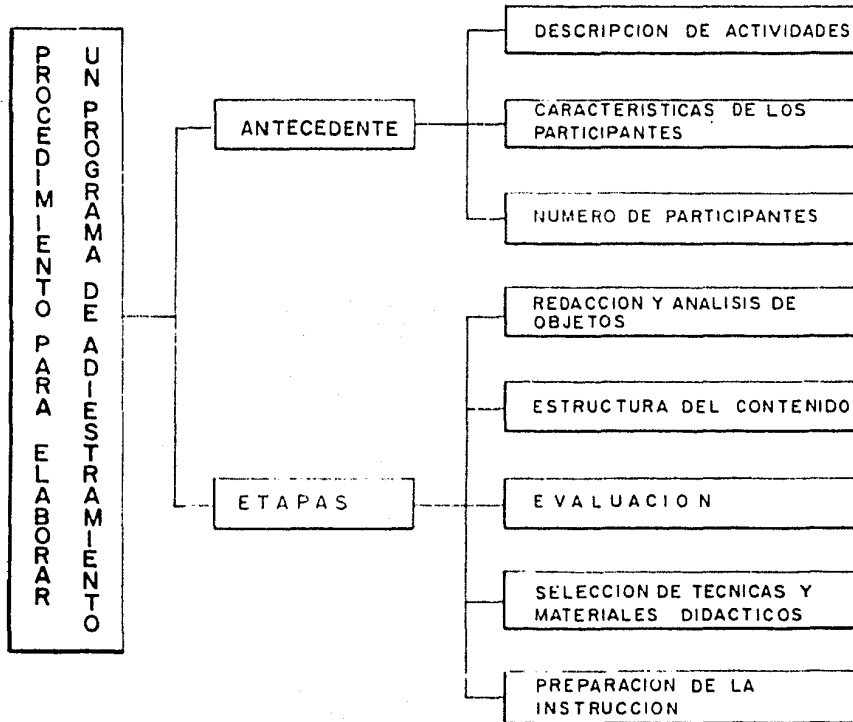
- I Introducción.- Se determinará la razón por la cual IMMSA realiza dicho manual.
- II Recomendaciones al Instructor.- Explicaciones al Instructor (de Plantas, Unidades y Oficinas México) en función a las partes -- que integran el manual (turnos, señalamientos, etapas, etc.) además de mencionarle los propósitos del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma de efectuar el entrenamiento.
- III Objetivos.- Señalará el objetivo general del curso y metas -- que se desean obtener al término del mismo.
- IV Programas.- Contendrá el tema a desarrollar (posteriormente se describen las partes de los programas).
- V Hojas Guías.- Ayudas a apoyos para el Instructor.
- VI Evaluación.- Criterios ó medidas que permiten determinar el grado de aprendizaje obtenido.

La parte fundamental de los Manuales de Entrenamiento son los programas de Capacitación y Adiestramiento cuya elaboración estará a cargo de la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento, quien los impartirá a los -- jefes de Relaciones Industriales de cada propiedad ó en su defecto al mis-

mo personal de IMMSA.

El desarrollo de un Programa de Capacitación y Adiestramiento es el siguiente y su representación se muestra en el cuadro "C".

PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO



CUADRO C

PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ANTECEDENTES

- 1.- REDACCION Y ANALISIS DE OBJETIVOS.
- 2.- ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO.
- 3.- PLANEACION DE LA EVALUACION.
- 4.- ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.
- 5.- COMO PREPARAR LA INSTRUCCION.

ANTECEDENTES

Se considerará el análisis de detección de necesidades como antecedente en la elaboración del programa de capacitación y adiestramiento. En base a este análisis se podrá dirigir la utilidad del programa induciendo hacia las carencias, necesidades y características de entrenamiento del personal.

1) REDACCION Y ANALISIS DE OBJETIVOS

La Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento en la elaboración de cada programa determinará la utilidad del mismo - redactando y analizando los objetivos del curso, es decir, lo que el participante sabrá cuando termine su adiestramiento.

Los objetivos establecidos deberán ir de acuerdo a las mismas necesidades de entrenamiento en IMMSA, tanto en Oficinas-México, como en Plantas y Unidades. Así el participante efectuará una aplicación práctica en su trabajo, sobre los conocimientos adquiridos en los entrenamientos.

Los objetivos son los resultados que se desean alcanzar, la ausencia de ellos ó su redacción imprecisa hará que los programas no respondan a las necesidades de adiestramiento.

Una vez redactadas, se analizarán para obtener una lista de los elementos que deben ser aprendidos y que integran los objetivos.

PROCESO DE REDACCION DE OBJETIVOS

IMPORTANCIA

En la elaboración de un programa de adiestramiento, el paso inicial es la redacción de los objetivos que constituyen la base de cualquier actividad posterior.

Por ejemplo, en la fabricación de una pieza mecánica, antes de detallar el proceso, seleccionar la materia prima y el equipo que se va a utilizar, se especifican la forma, las dimensiones y las cualidades de la pieza.

La pieza mecánica terminada constituye el objetivo en este caso. Para precisarlo se necesita conocer a fondo las funciones que va a cumplir.

Los objetivos deberán redactarse de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

La amplitud del contenido
 las técnicas de instrucción
 los materiales didácticos, y
 el tipo de evaluación.

Cuando los objetivos no son claros, es muy difícil evaluar un programa y no existen bases sólidas para delimitar el contenido, seleccionar los materiales didácticos y las técnicas de instrucción.

FUNCIONES

Los objetivos deben ser claros y precisos para cumplir con las siguientes funciones:

Comunicar a los participantes, a otros instructores ó a cualquier personal, la intención del programa.

Estimular y enfocar la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.

Precisar a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades.

REDACCION DE OBJETIVOS

Objetivos en Términos de conducta.

Hay muchas formas de redactar objetivos. Una de ellas consiste - en expresar la conducta que manifestarán los participantes al finali - zar su adiestramiento; estos objetivos reciben el nombre de "objetivos en términos de conducta".

Ejemplo: Como resultado de las actividades comprendidas en este programa de adiestramiento, usted: localizará cualquier falla de un mo - tor de combustión interna y los reparará utilizando el equipo de herra - mientas y el manual, en un lapso no mayor de 50 minutos".

PROCEDIMIENTO

Para redactar objetivos en términos de conducta, es necesario se - guir un procedimiento que consiste en:

- Listar las actividades en que se requiere adiestramiento, ba - sándose en la descripción elaborada previamente,
- Redactar los objetivos basándose en dicha lista,
- Verificar que no falten en los objetivos ninguna de las activi - dades ó tareas.

ELEMENTOS DE LOS OBJETIVOS

En la redacción de los objetivos se incluyen cuatro elementos bá - sicos:

- Presentación,
- Formas de conducta,
- Condiciones de Operación, y
- Nivel de eficiencia.

Presentación

Tiene por objeto hacer que los participantes sientan de manera per -

sonal, directa y cordial, lo que lograrán hacer como resultado de su - adiestramiento. El valor motivacional de la presentación, es decir, el estímulo al interés, reside en el hecho de hacer sentir como propias - las metas del adiestramiento. En la medida en que los participantes -- se identifiquen con los objetivos y los comprendan, su impulso por alcanzarlos será mayor. Una presentación adecuada es de gran ayuda para comunicar a los participantes lo que se desea de ellos.

Forma de Conducta

Después de la presentación se redactan las formas de conducta, - que son la descripción de lo que se espera harán los participantes como demostración de que han alcanzado los objetivos. Por este motivo se redactan en futuro de indicativo (troquelará, trazará, dibujará).

Las formas de conducta son cualquier actividad visible y verificable manifestada por los participantes.

Lo más importante de los objetivos, reside en que se elijan formas de conducta que no se presten a más de una interpretación, esto es, que no tengan significados diversos, vago ó ambiguos.

Condiciones de Operación.

Las condiciones de operación son las situaciones en las cuales se deben manifestar las formas de conducta y precisan los objetivos que se pretenden.

Las condiciones de operación son sumamente importantes, ya que determinan las formas de conducta.

Hay que tener presente que en las actividades de aprendizaje (fundamentalmente ejercicios, ejemplos y evaluación), se tomarán en cuenta las condiciones de operación presentadas en los objetivos.

Las situaciones en que el trabajador ó participante ó realizará -

sus actividades, son la base de las condiciones de operación.

Nivel de eficiencia

La cantidad, calidad ó precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta, constituyen el nivel de eficiencia.

El nivel de eficiencia se fija:

- indicando la rapidez,
- el mínimo de respuestas correctas,
- el número ó tipo de errores que se pueden aceptar,
- la exactitud ó las características de una ejecución correcta.

Para los participantes, es de gran importancia conocer con exactitud lo que se espera de ellos. El nivel de eficiencia lo permite --- siendo una guía para que valoren sus actividades.

Resumen para la redacción de objetivos.

Formas de conducta	Liste las actividades en que se requiere adiestramiento.
Condiciones de operación	Precise para cada actividad las condiciones en que debe realizarse (a partir de qué información, con qué equipo, etc.) Si las condiciones son las mismas para todas las actividades, enúncielas una sola vez.
Nivel de eficiencia	Fije la exactitud ó rapidez que se requiere para que cada actividad sea aceptada. En ocasiones, el nivel de eficiencia es el mismo para varias formas de conducta ó para todas.
Redacte los objetivos	Inicielos con una expresión directa y personal, por ejemplo: "Al terminar este programa, usted...." " Como resultado de las actividades que se van a desarrollar, usted....", a continuación indique:

- formas de conducta utilizando el futuro de indicativo.
- las condiciones de operación, y
- el nivel de eficiencia.

Coteje los objetivos. Verifique con la lista de actividades que no falte -- alguna.

ANALISIS DE LOS OBJETIVOS

Para precisar el contenido del programa de adiestramiento hay que analizar cuidadosamente los objetivos. Este análisis tiene la finalidad de obtener los conocimientos y/o habilidades necesarios para alcanzar esos objetivos evitando problemas más graves en la elaboración de programas, que consiste en incluir contenidos innecesarios y en excluir algunos indispensables.

PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS

Aún cuando los objetivos se hayan precisado adecuadamente, la elección y especificación del contenido puede deformar el programa completo, si no se emplea un procedimiento adecuado. Se sugiere el siguiente:

- Listar las formas de conducta de los objetivos generales ya redactados.
- Desglosar las formas de conducta de los objetivos generales en objetivos específicos, hasta que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas.
- Formar cuadros sinópticos con los conocimientos y/o habilidades obtenidos.

SINTESIS

Los objetivos generales se redactan de una manera global: expresan de modo general lo que el participante sabrá hacer al término del adiestramiento. Los objetivos generales incluyen condiciones de operación y niveles de eficiencia globales. Se debe poner especial énfasis en la elección de términos que expresen adecuadamente las formas de conducta.

Los objetivos específicos expresan detalladamente lo que un participante sabrá hacer al terminar cada fase importante del programa para alcanzar los objetivos generales.

2) ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO

Por contenido puede entenderse como aquéllo que ha de enseñarse para lograr los objetivos. El contenido consiste en un conjunto de conocimientos y/o manipulaciones que el participante debe conocer, dominar y aplicar.

Para facilitar las actividades del instructor durante la instrucción y para establecer el orden en que los elementos serán enseñados, se hace indispensable una etapa de estructuración del contenido. En esta etapa el contenido se organiza de manera que resulte fácil entender las relaciones entre sus elementos, con ello, cada uno de éstos adquiere un significado en relación con el contenido total.

CRITERIOS PARA ESTRUCTURAR EL CONTENIDO

Se examinarán dos criterios que pueden ser aplicados a cualquier programa.

- De acuerdo con la naturaleza de la tarea
- De acuerdo con la secuencia lógica

Naturaleza de las tareas

En este procedimiento los contenidos se agrupan en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas.

En la mayoría de las ocasiones la secuencia de los objetivos - específicos, obtenida en el análisis, resulta válida para ordenar el contenido y estructurarlos adecuadamente.

Secuencia lógica

Este procedimiento es útil para estructurar aquellos contenidos teóricos ó tecnológicos que puedan ser manejados de diferentes maneras; la base de la estructuración será el orden ó secuencia que facilite al pro-

ceso de la instrucción.

Los contenidos cuya secuencia no depende del desarrollo de una tarea, requiere de una estructuración lógica que facilite tanto al instructor, como al participante, la organización de los elementos de manera que cada uno tenga significado en función de la estructura total; lo que facilite la instrucción. En estos casos es conveniente asegurar que:

- Los elementos que son antecedentes generales para todo el programa, aparezcan en primer lugar,
- cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa,
- cada elemento está ubicado de manera que se comprenda claramente su relación con los demás,
- no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

Unidades de Instrucción

Determinar las unidades de instrucción de un programa, es el último paso para estructurar el contenido.

Después de ordenar los elementos, surge la necesidad de integrarlos en grupos afines que constituyan una totalidad.

Ese conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, y que constituyen una totalidad, se llama unidad de instrucción.

En programas amplios las unidades suelen agruparse formando módulos. El módulo es el conjunto de unidades estructuradas que pueden funcionar en forma independiente de las demás dentro de un programa.

Los programas pueden estar constituidos por varios módulos, -

por varias unidades, ó por una sola unidad, de acuerdo con su complejidad y extensión.

Ventajas

La presentación del contenido a través de unidades de instrucción reporta las siguientes ventajas:

- organiza los elementos del contenido en función de una tarea específica, dándoles un significado más preciso para los participantes.
- las unidades facilitan que los participantes integren los elementos que aprenden.
- facilitan la planeación de las actividades de instrucción.

Procedimiento

La estrecha interrelación a la relativa independencia de los elementos, las semejanzas y diferencias de los mismos, son los mejores indicadores para determinar el número y la amplitud de las unidades.

Se recomienda considerar estos lineamientos en el momento de organizar el contenido en unidades de instrucción:

- cada unidad debe comprender varios elementos tan relacionados entre sí que lleguen a formar una totalidad de relativa independencia.
- la extensión de los elementos del contenido de cada unidad debe ser adecuada, ni demasiado amplia, ni demasiado breve.
- la secuencia de las unidades debe corresponder a la dificultad y complejidad progresiva de la materia ó tarea por aprender, ó a su relación lógica,

- la duración no debe determinar el contenido de las unidades de instrucción; estas pueden abarcar una ó mas sesiones.

Síntesis

El contenido es el conjunto de conocimientos, y/o manipulaciones que el participante debe comprender, dominar y aplicar para lograr los objetivos.

La función primordial de la estructuración del contenido es - la de organizar los elementos de que se compone el contenido, estableciendo claramente las relaciones que hay entre ellos.

Las actividades que el elaborado realiza en esta etapa son:

- Ordenación de los elementos del contenido, e
- integración de los elementos en unidades de instrucción.

3) PLANEACION DE LA EVALUACION

FUNCIONES DE LA EVALUACION

La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los - cambios de conducta de los participantes que son resultados del adiestra - miento.

La evaluación permite:

- determinar la eficiencia del programa de adiestramiento y - de cada una de las unidades que lo forman,
- localizar los aspectos positivos y negativos, que permitan corregir y superar constantemente el programa,
- conocer la eficiencia de los participantes para determinar

su capacidad ante su trabajo,

- detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas,
- estimular en los participantes el interés por el aprendizaje, al informarles sus resultados.

La función general de la evaluación es conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado de un programa de adiestramiento.

TIPOS DE EVALUACION

Dado que la evaluación es una tarea compleja y variada es conveniente clasificarla en varios tipos según su amplitud y según el momento en que se aplica:

<u>Criterios</u>	<u>Tipos</u>	<u>Explicación</u>
Por su amplitud	- general	explora: el contenido de todo el curso.
	- parcial	sólo una parte del mismo.
Por el momento de aplicación.	- inmediata	se realiza: durante el programa ó a su término.
	- mediata	al volver el participante a su trabajo.

FORMAS DE CONDUCTA

Siendo objetivos los elementos integrantes de la base que planea y elabora la evaluación, es necesario analizar y determinar los tipos de conducta que se incluyen previendo las actividades que será conveniente proponer a los participantes para evaluar el aprendizaje.

PLAN DE EVALUACION

El principio de que se parte es el siguiente: la situación óptima de evaluación es la que permite al participante expresar el tipo de conducta que se desea medir, una situación que permita observar, en forma experimental e inmediata, a qué nivel se han alcanzado los objetivos del programa.

Los elementos que el plan debe contener, son los siguientes:

La evaluación debe propiciar que el participante a un programa manifieste en forma evidente que ha logrado los objetivos del mismo, por lo tanto las actividades que realice en la evaluación deberán corresponder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las actividades que se pueden proponer al participante son -- contestar preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc., que deben preverse en el plan de evaluación.

Para ejecutar las actividades de evaluación, especialmente las operaciones, es necesario señalar qué herramientas, materiales, equipo ó maquinaria son indispensables para su realización, para que en el momento de la evaluación estén disponibles para su empleo.

Los materiales específicos para ejecutar una actividad se señalan en las condiciones de operación de los objetivos.

Para registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación se elaboran instrumentos que constan de un conjunto de reacti-

vos (preguntas ó problemas) ó de variables (actividades ó características de una ejecución descritas con precisión). Los instrumentos de evaluación se elaboran de acuerdo con:

- el contenido,
- el nivel de eficiencia.

FORMAS DE EVALUAR

La evaluación de cada norma de conducta requiere de un plan diferente: de actividades, de materiales y de instrumentos adecuados.

Para evaluar la habilidad intelectual: "determinar las revoluciones por minuto de la herramienta de corte (fresa)", se plantea un problema en el que se pide obtener las R.P.M., en base a una serie de informaciones.

En general las situaciones usadas para evaluar conocimientos ó habilidades intelectuales son pruebas escritas formadas por preguntas ó por afirmaciones incompletas.

Ejemplos:

- ¿ En qué parte de un radio se instala un condensador eléctrico ?.
- ¿ Qué corriente circula por una lámpara de 40 watts conectada a una línea de 110 volts ?.

En el caso de las destrezas motoras, como "cortar, labrar y ensamblar piezas de madera", es necesario observar cómo se realizan esas tareas y analizar la ejecución ó la pieza terminada. Se emplean las pruebas de ensayo que consisten en la ejecución de actividades previamente seleccionadas donde se manifiestan las destrezas por evaluar.

Se usan como instrumento de control: listas de verificación,--

escalas estimativas de ejecución y de producto acabado.

ACTITUDES

Para evaluar las actitudes se observa la conducta del participante en las situaciones reales ó simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una escala estimativa de actitudes como instrumento de control.

Para la actitud "aceptará las recomendaciones de trabajo que le haga el supervisor", la evaluación consistirá en colocar el sujeto en situaciones donde manifieste tal conducta.

SINTESIS

La función de la evaluación es valorar la eficiencia de un programa a través de las realizaciones de los participantes.

Hay cuatro tipos de evaluaciones:

- general, cuando evalúa todo un programa,
- parcial, si se aplica a una parte del mismo,
- inmediata, si se aplica durante el programa,
- mediata, cuando se hace al regresar el obrero a su trabajo.

4) ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

DESCRIPCION Y FUNCIONES

Los instrumentos de evaluación a través de sus reactivos, permiten evaluar exactamente las conductas indicadas por los objetivos, en las condiciones que los mismos señalan, y de acuerdo a los niveles de eficiencia marcados.

Todo instrumento de evaluación está constituido por:

- Instrucciones: son la explicación de las actividades que tie

ne que realizar el sujeto para resolver la prueba y la forma en que anotará sus respuestas.

- **Reactivos:** son las preguntas, ó los problemas que se plantean al participante. En cierto tipo de instrumentos (escalas) son las actividades que serán observadas y analizadas.
- **Clave:** es la lista de respuestas esperadas para los reactivos; uniforma el criterio de calificación.

Los instrumentos de evaluación pueden ser:

- Pruebas escritas, cuando se trate de conocimientos ó habilidades intelectuales.
- Pruebas de ensayo, para destrezas manuales ó motoras.
- Escalas estimativas, para evaluar actitudes.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACION

Para elaborar el material previsto al planear la evaluación se procede como sigue:

- Se clasifica el tipo de conducta, para determinar el instrumento que mejor evalúe dicha actividad.
- Se señalan las informaciones precisas para elaborar los reactivos, tomándolas de los contenidos obtenidos con el análisis de los objetivos.
- Se redactan los reactivos en base a las informaciones precedentes.

PRUEBAS ESCRITAS

Los reactivos de las pruebas escritas pueden ser: afirmaciones incompletas, preguntas ó problemas de nombres y de fechas, la comprensión de conceptos y la habilidad para resolver problemas.

PRUEBAS DE ENSAYO

Las pruebas de ensayo, llamadas también de práctica, son la ejecución de las operaciones que le han sido enseñadas al participante y son propias para evaluar destrezas manuales.

Estas pruebas se pueden realizar con los equipos e instalaciones habituales (fresadora, rectificadora, prensa mecánica, troquel, etc.) ya sea en planta ó fuera de ella, ó con modelos y aparatos de menos tamaño.

Para clasificar las ejecuciones de pruebas de ensayo es necesario contar con:

- Una hoja de registro ó un instrumento de evaluación que se elaborará para cada caso particular, según el tipo de situación.
- El nivel de eficiencia de los objetivos que permite saber si los participantes los han alcanzado.

EVALUACIONES DE ACTITUDES

La evaluación de las conductas resultantes de estos programas se realiza por medio de la observación directa de las actividades en los lugares y/o situaciones propicias para la manifestación de estas actitudes.

Las actitudes son las formas de conducta más difíciles de evaluar. Para su correcta apreciación se requiere de observadores bien entrenados.

5) COMO PREPARAR LA INSTRUCCION.

ANALISIS DEL PANORAMA

- Quién - ¿ A quién se va a instruir ?
 Qué - ¿ Qué tarea ?
 Cuándo - ¿ En qué fecha ?

ELABORAR HOJA DE DESCOMPOSICION DEL TRABAJO

- Dividir la tarea en fases importantes y secuentes.
- Anotar como desarrollo de la fase la manera de hacer las cosas.
- Anotar en cada frase sus puntos clave.

Nota:

" La Seguridad es Siempre un Punto Clave ".

QUE TODO ESTE A PUNTO

- Utiles y materiales,
- En cantidad suficiente,
- Oportunamente.

CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

- Iluminación y ventilación,
- Limpieza y orden,
- Cómo el trabajador debe conservarlo.

ALCANCE

La aplicación de los programas de capacitación y adiestramiento será para el personal de confianza de IMMSA, según sean los requerimientos que se tengan en Oficinas México, Plantas ó Unidades.

Se elaborarán variantes para los niveles de supervisión en su capacitación en función a la Planeación de Carreras para desarrollar - a los ejecutivos pertinentes.

AREAS RESPONSABLES

La Subgerencia de Capacitación y Desarrollo, en Oficinas México será la responsable del Diseño, Implementación de los programas de capacitación y Adiestramiento apoyándose en los Jefes de Relaciones Industriales de todas las propiedades.

C A P I T U L O V

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EXTERNO

CAPITULO . V

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EXTERNO

GENERALIDADES

1. Proceso de Selección

1.1 Objetivo

1.2 Reclutamiento

1.3 Selección

1.4 Inducción.

CAPITULO V

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EXTERNO

Durante ésta investigación, hemos tratado de dar a conocer lo importante que es para una organización como Industrial Minera México, S.A., el retener a sus Recursos Humanos desarrollándose en sus habilidades, potencial y personalidad.

Habrá ocasiones en que no se cuenta con el elemento humano idóneo - para ocupar una vacante, ésto origina la necesidad de proveernos de candidatos externos para cubrir dichas vacantes.

Contar con un sistema adecuado para atraer candidatos por medio del reclutamiento, selección e inducción, es una función de importancia para dotar a IIMSA, del elemento humano necesario a sus requerimientos.

Tener el mejor personal dentro de su estructura, la ayudará a mantenerse en una posición óptima en relación a su ramo.

1. PROCESO DE SELECCION

La segunda etapa del Sistema de Planeación de Recursos Humanos es - la selección externa. Esta etapa es considerada dentro del sistema como la - solución a la carencia de Recursos internos de IMSA. El proceso de selección es el medio administrativo que permitirá elegir entre varios candidatos al -- más adecuado para cubrir las necesidades existentes cuando no se cuente con - candidatos que reúnan las características personales, escolares, laborales, - habilidades y potencial necesarios para ocupar una vacante.

Esta etapa dentro del Sistema de Planeación y Desarrollo de Recur-- sos Humanos exige, en base a los requerimientos de personal de IMSA, una bue na Selección Externa que logre dotar a la institución de los Recursos Humanos idóneos para su funcionamiento. El propósito de ésta selección, será de escoger de los candidatos disponibles, aquellos individuos que sean más probables de tener buen éxito en el desempeño de su trabajo.

El proceso de Selección externa para efectos de éste sistema considera tres aspectos que a la vez son los instrumentos que activan el mecanismo de este sistema.

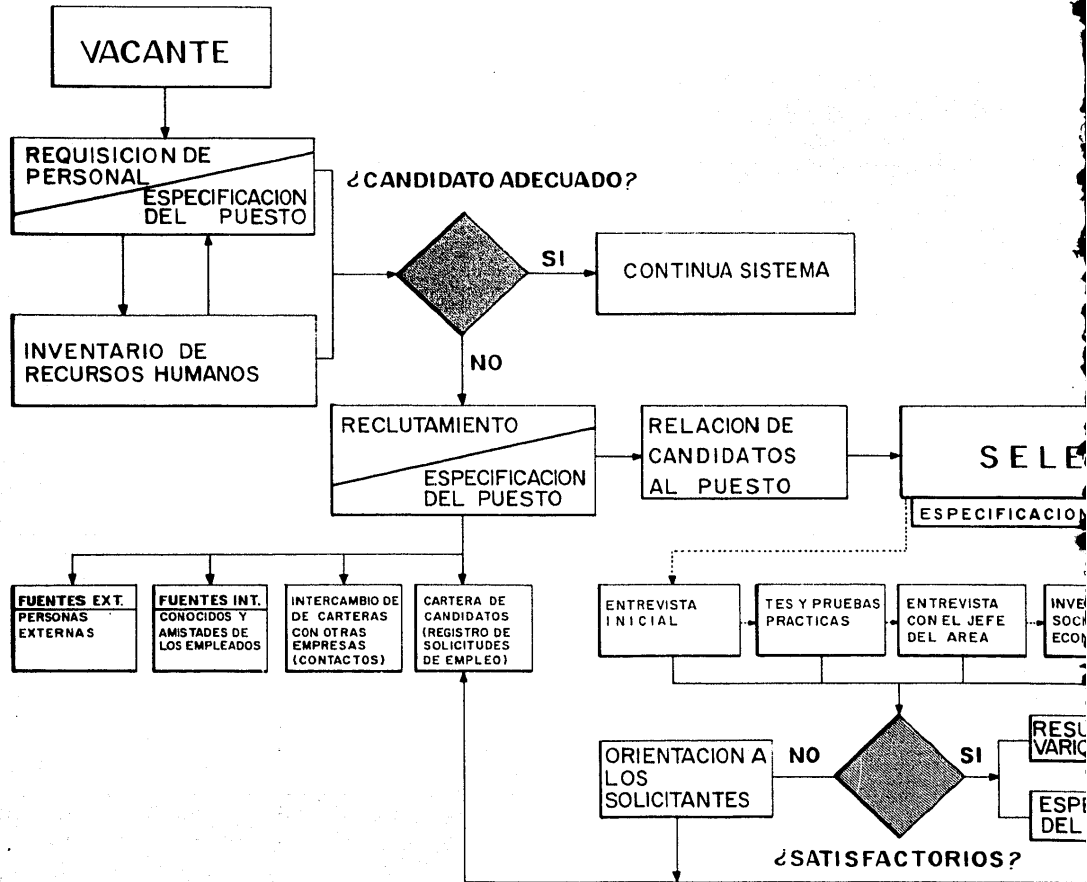
RECIUTAMIENTO.- Que es la atracción del mayor número de candidatos- dispuestos a cubrir con determinados requerimientos de personal en IMSA.

SELECCION.- Que constituye un análisis y evaluación técnica de los candidatos reclutados para determinar la utilidad y -- tencialidad en los servicios de ellos para los puestos vacantes.

INDUCCION.- Que se refiere a la introducción a IMMSA y a la adapta ción a través de una información planeada sobre las -- características y detalles de la institución.

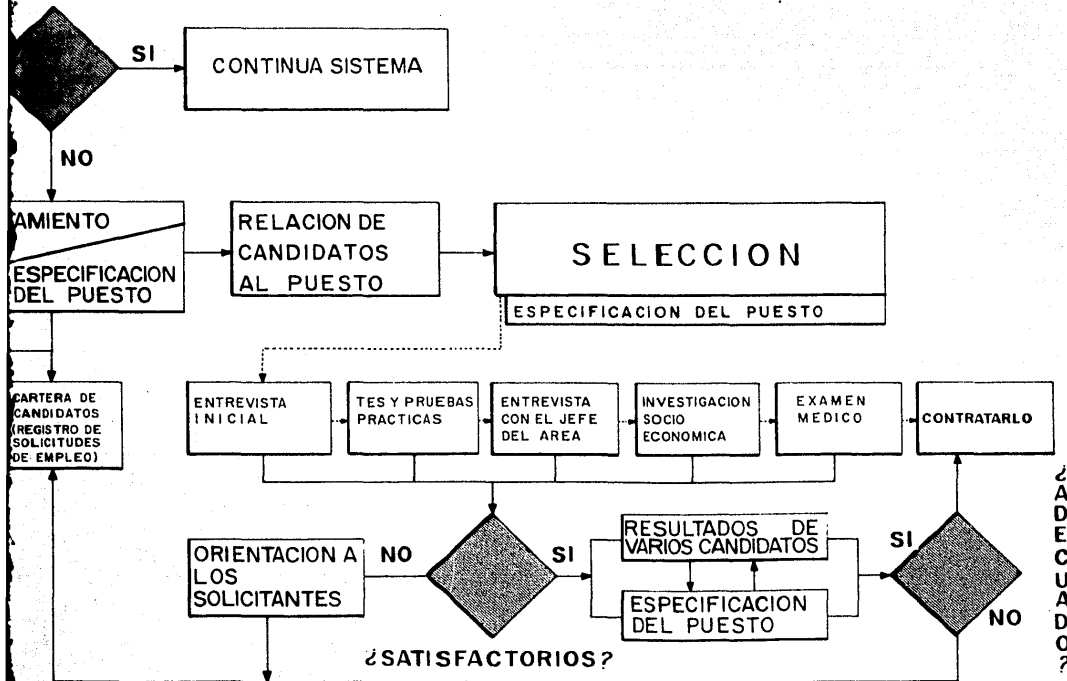
Para lograr una mayor claridad en la exposición de éstos instrumen tos de Selección externa y mostrar la interrelación existente entre ellos, se elaboró un esquema que manifiesta la función del proceso a un nivel general.

PROCESO DE SELECCION



PROCESO DE SELECCION

¿CANDIDATO ADECUADO?



1.1 OBJETIVO

El proceso de selección tiene como objetivo obtener al mejor elemento humano del mercado de trabajo para cubrir los requerimientos de personal de IMMSA.

Este proceso para ser confiable, se basa en investigaciones, entrevistas y exámenes, que permitirán evaluar en forma técnica a cada candidato, seleccionando al más adecuado para el desempeño del puesto - vacante.

La Subgerencia de Reclutamiento y Selección será la encargada de efectuar el proceso de selección, en las oficinas México, en las Unidades y Plantas será efectuado por los jefes de Relaciones Industriales respectivos.

El proceso de Selección comprende dos etapas, el Reclutamiento y la Selección, que a su vez están constituidas por instrumentos administrativos explicados dentro del mismo. Durante la selección de personal se realizan varias evaluaciones, facilitando la decisión de elegir al candidato más adecuado para ocupar una vacante.

La selección externa permitirá atraer a la empresa personal adecuado que reúna los requisitos de los puestos vacantes existentes, solucionando así, la no disponibilidad de elementos dentro de los Recursos internos de IMMSA (inventario de Recursos Humanos).

1.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En ésta etapa se inicia con el proceso de selección externa de personal. Aquí la Subdirección de Recursos Humanos en su Gerencia de Planeación y Desarrollo, aplicará las técnicas necesarias para la -- atracción, análisis y evaluación del personal que sea requerido para el funcionamiento de IMISA.

Normalmente en la constante función y movimiento de IMISA, existen objetivos y metas a cubrir, para lo cuál se hace necesario contar con los Recursos Humanos indispensables para ello.

Una vez agotadas las probabilidades de seleccionar al candidato adecuado dentro de la propia organización (inventario de Recursos Humanos), se hace necesario recurrir al personal externo de la institución, para lo cuál se sigue un proceso llamado de "Selección Externa" - ya mencionado con anterioridad.

Uno de los primeros pasos en la Selección Externa es precisamente el Reclutamiento de personal, entendiéndose por éste a "la dotación de todos los candidatos posibles para cubrir con las exigencias de la institución en materia de personal, recurriendo a todas las Fuentes - internas y externas necesarias para ello".

De cualquier forma que se indique y entienda la principal - función del Reclutamiento será la de atracción de todo tipo de elementos humanos que se necesiten para cubrir una vacante.

En el caso de IMMSA, la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, en su Subgerencia de Reclutamiento y Selección será la indicada para proveer a la institución de los candidatos externos exigibles. Como se puede notar esta Subgerencia mantendrá una doble función en cuanto al abastecimiento de recursos humanos. La primera, - como ya fué indicada existirá con el manejo del Inventario de Recursos Humanos y la segunda, en caso de no existir candidatos internos, provee ne del proceso de Selección externa de personal.

El Reclutamiento será manejado en primera instancia para - atraer al elemento idóneo a ocupar una vacante.

Una vez que surgen los requerimientos del personal en IMMSA, se establecen lo que son las vacantes de puestos, los cuáles tienen un - perfil o especificación a cubrir. Se recurre al Inventario de Recursos- Humanos y no existe el candidato necesario.

En Oficinas México, el Jefe de Reclutamiento y Selección -- en la Subgerencia del mismo nombre se encargará de atraer a las personas necesarias y dispuestas a cubrir los puestos vacantes en base a la espe- cificación.

Antes de buscar al candidato el jefe de reclutamiento y se- lección revisará requisición de personal completamente autorizada así -- como la especificación del puesto a manera de poder tener una idea gene- ral del elemento que se necesita discutiendo los requerimientos del pue- sto con el Gerente o Supervisor del área solicitante, para así uniformar-

características a cubrir, y en base a toda la información obtenida se -
llevará a efecto la búsqueda de personas.

Existen cuatro fuentes probables para atraer y obtener al personal
que se necesita en IMMSA:

a) CARTERA DE CANDIDATOS O CONTROL DE SOLICITUDES DE
EMPLEO EFECTUADAS.

Se llevará un control según el tipo de trabajo y especiali-
dad de las solicitudes de empleo realizadas en IMMSA.

Se seleccionarán las solicitudes más indicadas que reúnan
los requisitos de la vacante a manera general, para que
se continúe en el proceso de obtención de candidatos.

b) INTERCAMBIO DE CARTERAS.

Se establecerán contactos con personas que están coloca-
das en el área de Reclutamiento y Selección de otras Em-
presas para con ésto poder recurrir a ellos en la verifi-
cación de sus carteras proporcionando la información so-
bre posibles candidatos que se necesiten para el puesto-
vacante.

c) FUENTES INTERNAS

Se elaborará una circular en la que se invita a los ami-
gos y conocidos del personal de IMMSA a recurrir a la —
oficina de reclutamiento y selección, para así concursar
a ocupar determinado puesto vacante que surja dentro de

las necesidades de la institución.

d) FUENTES EXTERNAS

Se trata de obtener candidatos al puesto a través de medios de difusión que se utilicen para ello. Entre los - medios más indicados para reclutar personal se encuentran:

- Bolsas de trabajo
- Instituciones Educativas
- Periódicos
- Agencias de Colocaciones

Existen también como fuentes externas de reclutamiento - las solicitudes espontáneas que se llevan a cabo en la - institución por personas externas con iniciativa propia.

RESPONSABLES.

El reclutamiento será efectuado en Oficinas México por el - jefe de reclutamiento y selección en la Subgerencia del mismo nombre, en Plantas y Unidades será desarrollado por los jefes de Relaciones Indus--
- triales de cada propiedad.

1.3 SELECCION DE PERSONAL

Una vez obtenidos los candidatos de las diferentes Fuentes de Reclutamiento, se procederá a la esencia de la Selección Externa, -- donde se analizarán y evaluarán las características de los candidatos -- obtenidos. Para llevar a efecto lo anterior será conveniente como primer paso diseñar una solicitud de empleo que contenga los datos del solicitante y en la cual se pueda determinar en forma genérica las características y aspectos personales importantes del candidato al puesto.

Entre los módulos o partes más importantes que debe contemplar una solicitud de empleo se encuentran:

1. Datos Personales
2. Pretensiones del solicitante
 - Puesto
 - Sueldo
 - Disponibilidad
 - Areas a desarrollarse, etc.
3. Escolaridad
4. Especialidad o Estudios actuales
5. Idiomas
6. Situación económica
 - Composición familiar
7. Información Adicional
 - Pasatiempos
 - Deportes
 - Conocidos y parientes en IMMSA

8. Experiencia laboral

(mencionando en orden desde el empleo actual a los anteriores)

9. Referencias Personales

10. Lugar, Fecha y Firma del Solicitante

11. Conclusiones

(Para uso exclusivo de Reclutamiento y -- Selección).

En esta sección se calificará la aprobación que tenga el - solicitante en los pasos del proceso de selección.

Actualmente en IMSA se utiliza una solicitud de empleo que cubre ampliamente con las exigencias para la Selección.

La solicitud de empleo servirá como un apoyo en la entrevista inicial que realizará el jefe de Reclutamiento y Selección en Oficinas México, o los Jefes de Relaciones Industriales.

ENTREVISTA INICIAL O PREELIMINAR

En esta entrevista el reclutador cuantificará a los solicitantes en función a si reúnen las características de la especificación del puesto vacante. Se detectará en el mínimo tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

El solicitante deberá ser entrevistado por una o varias -- personas dependiendo de la importancia del puesto. La entrevista pre-liminar permite efectuar una eliminación de los candidatos que obviamen

te no reúnen los requisitos. Asimismo esta entrevista permitirá aclarar y verificar en cierta forma los datos asentados en la solicitud de empleo por el candidato.

Después de la entrevista preeliminar se podrá determinar si el candidato o candidatos cubren con las exigencias del puesto y siguen con el proceso de selección. En los casos en que los solicitantes no reúnen los requisitos, se establecerá el motivo de la no aprobación determinando si podrán ser utilizados en ocasiones futuras y se les orientará hacia las labores en instituciones más convenientes a sus potencialidades.

TEST Y PRUEBAS PRACTICAS

Los test son instrumentos psicológicos que se aplicarán -- a los candidatos después de la entrevista preeliminar. Estos instrumentos permitirán valorizar la habilidad y potencialidad del individuo en cuanto a su capacidad para cubrir los requerimientos de un puesto vacante. Una de las principales ventajas que nos proporcionará un test será la de reconocer lo que un individuo pueda hacer.

El uso de éstos exámenes psicométricos dependerá de las -- necesidades de IMSA.

El camino más apropiado para elegir los test se encontrará cuestionando sobre:

- ¿ Qué tanto se mejoraría la Selección de Personal?
- ¿ Se lograría contratar empleados eficientes con la aplicación de exámenes ?
- ¿ Qué grado de optimización se espera con el nuevo personal a contratar ?

Los test serán aplicados por la Subgerencia de Reclutamiento y Selección en Oficinas México y por los jefes de Relaciones Industriales en las Plantas y Unidades.

Asimismo acompañado de los test psicométricos se aplicarán las llamadas pruebas prácticas, que son las evaluaciones ó pequeños exámenes que se elaboran a los candidatos en función al trabajo que desean desempeñar. Según el tipo de puesto será la prueba práctica que en algunos casos será aplicado por el futuro jefe inmediato según sea el caso.

Estas pruebas tienen la finalidad de verificar los conocimientos y habilidades indispensables para desenvolverse con éxito en el puesto.

Para finalizar, el Jefe de Reclutamiento y Selección en Oficinas México ó los Jefes de Relaciones Industriales de cada Planta ó Unidad responsables de la Selección, elaborarán un informe sobre los resultados de los candidatos que concursan para cubrir una vacante, este informe se presentará en la forma siguiente y servirá como carácter de eliminación a los candidatos no apropiados.

- ¿ Qué tanto se mejoraría la Selección de Personal?
- ¿ Se lograrán contratar empleados eficientes con la aplicación de exámenes?
- ¿ Qué grado de optimización se espera con el nuevo personal a contratar?

Los test serán aplicados por la Subgerencia de Reclutamiento y Selección en Oficinas México y por los jefes de Relaciones Industriales en las Plantas y Unidades.

Así mismo acompañado de los test psicométricos se aplicarán las llamadas pruebas prácticas, que son las evaluaciones o pequeños exámenes que se elaboran a los candidatos en función al trabajo que desean desempeñar. Según el tipo de puesto será la prueba práctica que en algunos casos será aplicado por el futuro jefe inmediato según sea el caso.

Estas pruebas tienen la finalidad de verificar -- los conocimientos y habilidades indispensables para desenvolverse con éxito en el puesto.

Para finalizar, el Jefe de Reclutamiento y Selección en Oficinas México o los Jefes de Relaciones Industriales de cada Planta o Unidad responsables de la Selección, -- elaborarán un informe sobre los resultados de los candidatos que concursan para cubrir una vacante, este informe se presentará en la forma siguiente y servirá como carácter de eliminación a los candidatos no apropiados.

INFORME DE SELECCION DE PEPSONAL

FECHA: _____

El(1a) Sr.(Srita.): _____

sustentó examen el día _____ para determinar si es candidato adecuado al puesto de: _____

El Resultado del examen demuestra:

I. DATOS GENERALES

R A N G O S

	I	II	III	IV
A) Edad: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Presentación: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Estado Civil: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Nivel socio-econ. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. CONOCIMIENTOS

	I	II	III	IV
A) Escolaridad: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Experiencia: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. PRUEBAS ESPECIALES

R A N G O S

	ERRORES	VELOCIDAD	PRESENTAC.	I	II	III	IV
A) Ortografía				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Taquigrafía				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Mecanografía				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Cifras				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E) Porcentajes				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F) Contabilidad				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G) Memoria				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H) Verificación de número				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. PERSONALIDAD

RANGO: _____

A) Nivel intelectual

I	II	III	IV
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Rasgos generales:

- a) Voz y expresión _____
- b) Manera de relacionarse _____
- c) Sociabilidad general _____
- d) Forma de trabajar _____
- e) Criterio _____
- f) Interés _____
- g) Control emocional _____
- h) Autoridad _____
- i) Estabilidad _____

V. COMENTARIOS DE ENTREVISTA

Se sugiere que el candidato sea aceptado(A), rechazado(R)

A o R

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Consideramos que es candidato adecuado para el puesto de

VI CONCLUSION FINAL

Entrevistador

Responsable del Proceso de Selección

ENTREVISTA CON EL JEFE DEL AREA

Esta entrevista en el proceso de selección logrará mostrar al Jefe o Gerente del Area Solicitante, la serie de candidatos que hasta éste momento han cubierto con las etapas de Selección anteriores.

De ésta entrevista se podrá seleccionar a los candidatos que mejor se acoplen a las necesidades del puesto según la observación y el criterio del responsable.

El encargado de Reclutamiento y Selección (en Oficinas México o Plantas y Unidades según sea el caso), enviará a los posibles candidatos con el Jefe o Gerente del área-solicitante comunicándole por medio de una carta los resultados hasta ahora obtenidos por ellos.

Una vez efectuada la entrevista será recomendable que los Jefes o Gerentes envíen su evaluación del candidato al departamento de Reclutamiento y Selección a manera de informar las circunstancias en que se encuentran los solicitantes para ocupar el puesto vacante.

En apoyo para ésta entrevista serán los exámenes y pruebas prácticas que permitirán tener una visión más amplia de los candidatos.

INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Hasta éste punto se puede pensar que él o los candidatos han cubierto en su mayoría con los requerimientos y especificación del puesto vacante.

Como medida para corroborar los datos e información asentados por el candidato en su solicitud de empleo, - se llevará a efecto una investigación socioeconómica que cubrirá los siguientes tres aspectos:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan - directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Dentro de éstos aspectos deberán explorarse las áreas:

Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

Antecedentes familiares: nombres, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etc.

Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Lo más recomendable en la investigación socioeconómica será el de contar con los servicios de una agencia especializada en estos estudios, ya que el mantener como parte interna de la empresa a trabajadores sociales para que desarrollen esta actividad sería demasiado costoso.

EXAMEN MEDICO

Después de que el o los candidatos, han cubierto los pasos de Selección anteriores, a manera de una mayor seguridad, se les enviarán a la aplicación de un examen médico.

En este exámen médico se efectuará una revisión general del candidato, la cuál permitirá conocer su estado de salud y en base a ésto se podrá determinar desde el punto de vista médico si el candidato se encuentra en condiciones aceptables de salud para desarrollar el trabajo deseado.

Este exámen podrá ser aplicado en Unidades y --- Plantas por los médicos de cada propiedad o en su defecto, - como en el caso de Oficinas México, se recurrirá a las clínicas o consultorios especializados para su diagnóstico.

Los resultados de los exámenes médicos de los can didatos serán enviados al Departamento de Reclutamiento y -- Selección para integración de toda la información de los solicitantes existentes.

Una vez que se desarrollaron todos los pasos respectivos de la selección externa se podrán determinar cuáles son los candidatos idóneos para el puesto.

En el caso de que existan personas que en algunas de las pruebas no cubrieran los requisitos se les orientará en función a la utilidad que pueden tener en otras opciones posteriores dentro de IMMSA o en otras empresas,

En el caso de los candidatos aceptados se procederá a reunir sus resultados para obtener una lista de las-

probables personas a cubrir con la especificación del puesto y tomar la decisión final.

Para efectos de confrontar la lista de candidatos con la especificación del puesto vacante y seleccionar a la persona más idónea a cubrirlo, será conveniente reunir a los candidatos entre los cuáles va ha recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión por el candidato adecuado.

Una vez en base a todas las evaluaciones aplicadas seleccionará al candidato más idóneo al puesto para contratarlo.

Los candidatos restantes se les orientará en función a su situación y se les mantendrá pendientes ha utilizar en la cartera de solicitudes efectuadas.

AREAS RESPONSABLES

El proceso de Reclutamiento y Selección será realizado en Oficinas México en la Subgerencia del mismo nombre por el Jefe de Reclutamiento y Selección, en Plantas y Unidas será aplicado por los Jefes de Relaciones Industriales - de cada propiedad.

1.4 INDUCCION

Al contratar al empleado el encargado de reclutamiento y selección de la propiedad respectiva hará que el candidato electo firme el contrato de trabajo, las formas del seguro social, registro federal de causantes, credenciales de IMMSA, etc., así mismo se le solicitará presente dos fotografías, cartilla de servicio militar, para integrar toda la documentación relacionada a la contratación y será enviada junto con la requisición de personal a la Gerencia de Administración del mismo, en la cuál, se le registrará en un kardex y en donde se enviarán las notificaciones a los diferentes departamentos que incluyan en esta relación ejemplo: nóminas, procesamiento electrónico de datos, etc.

El candidato seleccionado para cubrir el puesto vacante será enviado al Supervisor o Gerente del área solicitante para su presentación.

Posteriormente se procederá a la introducción del nuevo elemento para lo cuál, la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento deberá desarrollar un Plan de Inducción, el cuál se contemple en la forma siguiente:

Titulo del programa	Inducción del personal de nuevo ingreso.
Elaborado por	Nombre de la persona
Aprobado por	Responsable del área (Gerente de Planeación y Desarrollo)
Objetivo	Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.
Estándar	(Aquellos que se toman como base para determinar si el programa tiene éxito o no).
Tipo de sesión	(Conferencia, seminario, mesa redonda, etc).
Participantes	(Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de confianza, o --- ambos).
Moderador	Persona que efectuará la sesión
Características del local	Como debe estar dispuesto para la sesión.
Material a utilizar	En la sesión.

Una vez establecido el Plan, se llevará a cabo un programa de actividades para la adecuación del nuevo elemento a IMMSA, cubriendo los siguientes aspectos:

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a) Historia de IMMSA
- b) Sus objetivos
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que produce o servicios que presta
- e) Estructura de IMMSA, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal
- g) Prestaciones
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo
- j) Pequeño plano de las instalaciones
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Con posterioridad se realizarán estas actividades:

Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).

Visita a la planta o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

Presentación ante los representantes sindicales - en su caso.

Presentación ante los representantes de IMMSEA, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilante, personal del comedor, cajero, etc).

Información otorgada por el Gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.

Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

Por último se llevará a cabo una entrevista de -- ajuste efectuada por el encargado de reclutamiento de la propiedad respectiva. Será efectuada al término del mes a prueba en que se encontrará el candidato, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados o bien a fin de localizar las desviaciones y errores durante el mismo.

AREAS RESPONSABLES

Para efectos de este sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en IMMSA, el proceso de inducción será manejado en el caso de Oficinas México por la Subgerencia de Capacitación y Adiestramiento de Personal y en el caso de Unidades y Plantas mineras el responsable será el Jefe de Relaciones Industriales correspondiente a cada propiedad.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

El sistema expuesto, representa una herramienta con la cual se pueda coordinar en mejor forma las potencialidades del personal de la institución.

Se manejan cinco capítulos en el texto en los cuales, los primeros dos, manifiestan los antecedentes así como estructuras actuales de la empresa con la intención de mostrar a usted la forma en la que puede ser necesaria la aplicación de un sistema administrativo. Asimismo, se reflejan las proporciones y dimensiones que abarca nuestra empresa objeto de este estudio.

A manera de conclusiones en lo que respecta a estos capítulos se manifiesta lo siguiente:

1.- La Empresa Industrial Minera México, S.A., es considerada como de gran magnitud e impacto en este país en consecuencia a su importancia económica y a su volumen cuantioso de personal de tal forma requiere de la implantación de un sistema de planeación que optimice y desarrolle sus Recursos Humanos.

2.- Existen diversas técnicas administrativas que tratan de la optimización de las potencialidades en los Recursos Humanos y en el desarrollo de todos ellos existe la coincidencia de que la planeación y desarrollo de Recursos Humanos se debe originar de la planeación de los objetivos de la organización.

3.- En la estructura actual el sistema de planeación y desarrollo de Recursos Humanos requiere su implementación diseñando e implementando un inventario de Recursos Humanos ya que este instrumento es fundamental para activar la planeación.

4.- La selección externa se verá apoyada en forma más técnica con el procedimiento propuesto en este sistema nuevo, lo cual redundará en la mejora del nivel cualitativo del personal de nuevo ingreso, ayudando así a implementar mejor la función de planeación y desarrollo de Recursos Humanos.

5.- La selección externa forma parte fundamental en nuestra planeación ya que funje como herramienta sustitutiva del inventario de Recursos Humanos dotando de los candidatos que no se encuentran dentro de los Recursos internos de la Empresa.

CONCLUSIONES FINALES:

El sistema propuesto constituye un apoyo técnico a la planeación y desarrollo de Recursos Humanos de tal forma que con una buena implementación y los ajustes propios a las necesidades de la empresa se podrán obtener en forma más eficiente los siguientes resultados:

- personas idóneas para los puestos vacantes que surjan.
- al advertir el personal la oportunidad que brinda la empresa de crecer con ella traerá como consecuencia la disminución del "índice de rotación de personal", constituyendo un estímulo permanente para el trabajador quien tratará constantemente de mejorar su actuación.
- Lo anterior ayudará a contar con personal calificado y motivado en donde serán aplicables los programas de capacitación propuestos en este sistema.
- Como consecuencia de los puntos tratados con anterioridad en los mandos intermedios se contará con personal con conocimientos técnicos y administrativos que faciliten su labor así como la sustitución del personal a estos niveles.
- Permitirá un control eficiente de potencialidades para cubrir vacantes con personal interno.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

- ADMINISTRACION DE PERSONAL

HERBERT J. CHUDEN
ARTHUR W. SHERMAN
CECSA
(1971)

- ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

GORDON MC BEATH
LOGOS CONSORCIO EDITORIAL, S.A.
(1874)

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

FERNANDO ARIAS GALICIA
TRILLAS
(1973)

- MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES

EUQUERIO GUERRERO
ASOC. DE JEFES DE REL. INDUSTRIALES, A.C.
(1969)

- MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE OBRA (ARMO)
(1980)

- MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
(PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS)

CHARLES M. LYMCH
ROBERT M. ROCK
ED. MC. GRAW HILL
(1982)

- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

ADOLFO TENA MORELOS
FONDO EDITORIAL COPAMEX
(1979)

- ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS
(ADMINISTRACION DEL ELEMENTO HUMANO)

GEORGE S. ODIORNE
DIANA
(1971)

- PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ
RICARDO VARELA JUAREZ
TRILLAS
(1979)

- PERSONNEL
CONCEPTS AND APPLICATIONS

LLOYD L. BYARS
LESLIE N. RUE
W.E. SAUDERS COMPANY
(1979) U.S.A.

- MANPOWER PLANNING MODELS

D.I. CLUGH
C.C. LEWIS
A.L. OLIVER
CRANE, RUSSAK Co.
(1974) U.S.A.

- PERSONNEL

DALE S. BEACH
COLLIER MC MILLAN LIMITED
(1970) U.S.A.

- STRATEGIES FOR MANPOWER
PLANNING AND PROGRAMMING

ELMER H. BURACK
GENERAL LEARNING PRESS
(1972) U.S.A.

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
EN SUS DIFERENTES AREAS
OCUPACIONALES.

TESIS
(1981)

- LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
Y SUS REPERCUSIONES SOCIOECONOMICAS
EN EL SUPERVISOR

TESIS
(1981)

- EL DESARROLLO DE PERSONAL EN LA
INDUSTRIA MODERNA.

TESIS
(1971)

- EL DESARROLLO COMO FUNDAMENTO DE LA
ADMINISTRACION DE PERSONAL.

TESIS
(1970)

- MANUAL DE PERSONAL

MULTIBANCO COMERMEX, S.A.

- OPCION PARA ORGANIZAR LA CAPACITACION
Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
EN LA INDUSTRIA MINERA

(PONENCIA PARA EL FORO NACIONAL DE CONSULTA
POPULAR SOBRE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD)

CANAPA MINERA DE MEXICO
(FEB 1983)

- MANUAL DE BIENVENIDA

GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS
IMISA.
(1982)

- MANUAL DE ORGANIZACION

GERENCIA DE ORGANIZACION
IMISA
(1982)

- PLAN DE OPERACIONES

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
IMISA
(1982)