



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de adecuación a los
perfiles del personal
administrativo de la empresa
Aguacates La Bonanza S.A. de
C.V. para mejorar el proceso
(selección-contratación)**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Tanairi Serna Arce

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez.



Uruapan, Michoacán. 19 de noviembre de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme permitido terminar mi carrera y acompañarme a lo largo de la misma, dándome una vida llena de aprendizajes, enseñanzas y sobre todo felicidad.

Agradezco a mis padres Florentino y Marcelina por haberme brindado la oportunidad de tener estudios, por hacer de mí una persona de bien, y por hacer todo lo que está en sus manos por mi bienestar. Por los sacrificios que han hecho para que yo hoy pueda cumplir un logro más en mi vida, por siempre estar a mi lado y apoyarme en todo momento. Y sobre todo por ser un ejemplo de vida.

Agradezco a mis hermanos por ser mis compañeros de vida a Arianna y Florentino por ser una guía en el desarrollo profesional y a Iván por alegrar mis días.

Agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores, además de los conocimientos que compartieron conmigo.

Agradezco a mi hijo por ser un bebé que me permitió terminar mi tesis al ser un bebé tan tranquilo, además de ser mi fortaleza y motivación para salir adelante.

Agradezco a mis tías Amada y Ana Rosa por ser dos ángeles que me han sido un ejemplo de vida para mi.

INDICE

Introducción.....	6
CAPITULO I. ADMINISTRACIÓN.....	9
1.1 Concepto de Administración.....	9
1.2 Características de la Administración.....	10
1.3 Importancia de la Administración.....	11
1.4 Proceso Administrativo.....	12
1.4.1 Planeación.....	12
1.4.2 Organización.....	13
1.4.3 Integración.....	13
1.4.4 Dirección.....	14
1.4.5 Control.....	14
1.5 Principios de la Administración.....	15
CAPITULO II. EMPRESA.....	18
2.1 Definición de empresa.....	18
2.2 Elementos que forman la empresa.....	19
2.3 Clasificación de las empresas.....	20

2.4 Áreas funcionales.....	22
CAPITULO III RECURSOS HUMANOS.....	24
3.1 Concepto de Recursos Humanos.....	25
3.2 Capital Humano.....	25
3.2.1 Detonadores del capital humano.....	25
3.3 Administración del Capital Humano.....	26
3.3.1 Importancia y finalidad de la Administración del capital humano.....	27
3.4 Capital intelectual.....	28
3.5 Planeación de capital humano.....	29
3.5.1 Proceso de planeación de recursos humanos.....	30
3.5.2 Técnicas de planeación de recursos humanos.....	31
3.6 Análisis de Puestos.....	32
3.6.1 Descripción de Puestos.....	35
3.6.2 Perfil de Puestos.....	35
CAPITULO IV. PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	36
4.1 Concepto de integración.....	37
4.2 Proceso de reclutamiento.....	38
4.2.1 Reclutamiento.....	38

4.2.2	Requisitos previos al proceso de reclutamiento.....	39
4.2.3	Tipos de candidatos potenciales.....	40
4.2.4	Fuentes de reclutamiento.....	41
4.2.5	Medios de reclutamiento.....	42
4.3	Selección.....	44
4.3.1	Proceso de selección.....	45
4.3.2	Solicitud de empleo.....	47
4.3.3	Entrevista.....	47
4.3.4	Exámenes de admisión.....	48
4.4	Contratación.....	49
4.4.1	Contratación individual.....	50
4.4.2	Contratación colectiva.....	50
4.5	Inducción.....	51
4.5.1	Objetivo de la inducción.....	52
4.5.2	Proceso de inducción.....	52
CAPITULO V. CASO PRÁCTICO.....		55
5.1	Contexto de la empresa.....	55
5.2	Metodología.....	58

5.3 Resultados.....	63
5.4 Propuesta.....	64
5.5 Conclusiones.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	83

INTRODUCCIÓN

Toda investigación implica un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que nos lleve a descubrir e interpretar la realidad que nos ocupa.

Los trabajos de investigación son alternativas reales de crecimiento, aprendizaje y desarrollo para la sociedad, que va más allá de ser un requisito de titulación.

La presente tesis tiene como objetivo principal lograr la integración del personal idóneo para el logro de los objetivos de la empresa, así como la disminución en la rotación del personal. Conociendo las actividades a realizar de cada puesto para de esta manera crear perfiles que ayuden al departamento de recursos humanos a facilitar el proceso selección-contratación.

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión.

Como se sabe en las empresas el no contar con el personal adecuado en cada puesto genera problemas de rotación de personal, además de que genera cierto costo para las mismas, resulta pérdida de tiempo ya que el contratar personal nuevamente y capacitarlo hace lentos los procesos de la empresa.

Dentro del área de Administración se tuvo especial interés en investigar los conceptos básicos de administración con el fin de que el lector pueda entender mejor lo que es la administración y sus componentes además de la importancia y el lugar que esta tiene en la sociedad.

Y al mencionar el lugar que la administración ocupa en la sociedad, se habla particularmente el papel que juega dentro de una empresa, que sin importar el tipo de empresa requiere de una correcta administración para su funcionamiento.

Y como es bien sabido para que una empresa funcione requiere de personas que realicen sus actividades y hagan uso del equipo para así lograr los objetivos deseados.

De igual manera para el funcionamiento ideal de la empresa se debe realizar un correcto proceso de integración de personal, esto con el único fin de disminuir la rotación de personal, además de que las personas se sientan en un buen ambiente de trabajo lo cual favorecerá el cumplimiento de objetivos.

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

Dentro del empaque Aguacates La Bonanza SA. De CV., se detectó la necesidad de proporcionar perfiles que faciliten el proceso selección-contratación, para un mejor desarrollo de sus funciones y cumplimiento de objetivos, dentro de la misma.

De esta manera se busca la eliminación o disminución de rotación de personal, así como evitar la duplicidad de funciones, y la triangulación de información, que obstaculiza el funcionamiento y el proceso de comunicación dentro de la empresa.

Todo lo anterior como base en un entorno específico, en donde se analiza que existe dentro de una empresa dedicada al empaque y exportación de aguacate un alto índice de rotación de personal.

En el capítulo III se habla del recurso humano, su concepto, e importancia dentro de una empresa, y el valor que se le debe de dar dentro de la misma, ya que las personas son parte fundamental para que la empresa logre sus objetivos, y para que dichos objetivos se cumplan las personas deben estar en el puesto indicado, y esto se logra mediante un correcto proceso de integración de personal a la empresa, el cual se detalla en el capítulo IV su concepto y los elementos que lo componen.

Y con base en la teoría recabada, se procede a la realización de cuestionarios que permiten la obtención de la información necesaria para abordar el problema, analizando cada puesto, así como los requisitos de los mismos, para poder realizar los perfiles de puesto que ayuden al departamento de recursos humanos facilitar el proceso de selección-contratación para que de esta manera la empresa cumpla de una manera óptima sus objetivos.

CAPITULO I.

ADMINISTRACIÓN

En el presente capítulo se hablará acerca de lo que es la administración basada en diferentes autores, los principios que la rigen, sus características y el proceso administrativo.

De igual manera se hace mención de la administración del personal, una de las ramas importantes de la administración.

1.1 Concepto de Administración.

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. Comúnmente se dice que la administración es hacer algo a través de otros. Sin embargo a continuación se presenta la definición de administración en base a distintos autores.

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.” (Münch. 1990: 25)

George R. Terry dice que “consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.” (Münch. 1990:25)

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.” (Koontz, Weihrich, 1994: 4)

Se puede concluir en que la administración es una ciencia social que busca el cumplimiento de objetivos, a través del trabajo coordinado de las personas. De igual manera cuenta con ciertas características que la hacen única.

1.2 Características de la Administración.

Al ser la administración una disciplina esta posee ciertas características que la hacen diferenciarse de las demás, a continuación se presentan:

- a) **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.
- b) **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- c) **Unidad temporal:** Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- f) **Interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez de la administración es inoperante. (Munch. 1990: 27)

Estas características hacen que la administración no se confunda con otras disciplinas afines, de igual manera la hacen una ciencia única. Al hablar de la universalidad se demuestra que ésta es imprescindible para el funcionamiento de cualquier organismo social. Al hablar de Administración se debe hacer notar la importancia que esta tiene dentro de una organización.

1.3 Importancia de la Administración.

Una vez vistas sus características se puede observar que la administración tiene gran trascendencia en la sociedad. Por lo cual es necesario hacer saber la importancia de esta disciplina.

“Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.” (Münch. 1990: 27)

Se considera que la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una correcta administración, lo cual hace ver la importancia de la misma. Al mencionar que la administración es una ciencia que

busca el logro de objetivos esta debe cumplir con ciertas etapas dentro de un proceso que facilitan el logro del mismo.

1.4 Proceso Administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La unidad temporal de la administración hace mención de las fases o etapas que comprende la administración.

“Se define el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (Münch. 1990: 31)

De igual manera el proceso administrativo comprende dos fases que son la fase mecánica dentro de la cual se encuentran las etapas de planeación y organización, la fase dinámica que comprende las etapas de integración, dirección y control. Para entender más a fondo a que se refiere cada una de ellas a continuación se muestran.

1.4.1 Planeación.

Para que el esfuerzo de grupo sea efectivo, las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. Esta es la función de la planeación.

José Antonio Fernández Arena, dice que “la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.” (Münch. 1990: 63)

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social así como los elementos necesarios para que este funcione, lo cual sólo se puede lograr a través de la planeación.

1.4.2 Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades.

Koontz y O'Donnell mencionan: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa." (Reyes Ponce. 2001: 276)

La organización es parte de la fase mecánica del proceso administrativo, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia.

1.4.3 Integración

Aquí inicia el estudio de los elementos que tienen como fin manejar, hacer actuar y funcionar ese organismo social ya constituido, siendo la integración, dirección y control.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social." (Reyes Ponce. 2001: 336)

Es en esta etapa en la cual se obtienen los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización.

1.4.4 Dirección

La palabra dirección proviene del verbo dirigere; éste se forma a su vez del prefijo di, intensivo, y regere: regir, gobernar.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor discrepancia.

Koontz y O'Donnell definen la dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (Reyes Ponce. 2001: 384)

Chester Barnard considera la dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo." (Reyes Ponce. 2001: 384)

Podemos la dirección como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

1.4.5 Control

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado.

Maddock dice que “Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.” (Reyes Ponce. 2001: 440)

Su importancia radica en que cierra el ciclo de la administración. Además de darse en todas las demás funciones administrativas.

1.5 Principios de la Administración.

Las investigaciones de Henry Fayol en el área, se basan en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados ha sido la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

1. División del trabajo. Se refiere a la división de tareas y funciones entre los distintos puestos de la organización.
2. Autoridad y responsabilidad. Se refiere a la relación entre estas dos, sabiendo que a mayor autoridad, mayor responsabilidad.
3. Disciplina. Respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, la cual requiere de buenos superiores en todos los niveles.
4. Unidad de mando. Hace hincapié en que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior
5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan.

6. Interés general sobre el individual. Se refiere a anteponer el interés de la organización sobre el de cada persona.

7. Remuneración. La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.

8. Centralización. Se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa.

9. Jerarquía. La línea de autoridad en una organización es representada dentro de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden. Es un principio de organización en el arreglo de cosas y personas, a lo cual se hace mención del adagio que dice “un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar.”

11. Equidad. Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal. Se refiere a que una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa. Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14. Espíritu de equipo. Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar. Y como se puede observar estos principios están en su mayoría enfocados al capital humano el cual es el recurso más importante de la organización.

Durante este capítulo se mencionó la definición de administración, sus principios, su proceso y como se puede observar, la administración se da en todos lados, y principalmente dentro de una empresa, por lo cual en el capítulo siguiente se conocerá más a fondo la misma.

CAPITULO II.

EMPRESA

Como se sabe, aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social, su principal campo de acción es la empresa. Por lo tanto durante este capítulo se hablará del estudio de la empresa, su definición, clasificación, elementos, entre otros, para así relacionar los principios administrativos, su proceso, y áreas funcionales dentro de la misma.

Ya que la administración logra armonizar los distintos intereses de los miembros de la empresa como: accionistas, gerentes, empleados, trabajadores, y consumidores.

2.1 Definición de empresa.

La empresa surge con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad, brindando productos o servicios a cambio de compensaciones al riesgo, esfuerzo e inversión de los empresarios.

La empresa hoy en día es considerada un ente social debido a contar con la participación de seres humanos con vidas propias.

A continuación se analizarán algunas definiciones de distintos autores:

José Antonio Fernández Arena dice que “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.” (Münch. 1999: 44)

Roland Caude dice que es “Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.” (Münch. 1999: 44)

Petersen y Plowman dice que es la “Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.” (Münch. 1999: 44)

Una vez analizando las distintas definiciones, podemos concluir diciendo que la empresa es aquel grupo social el cual mediante la integración de los distintos recursos o elementos, produce bienes o servicios que permiten satisfacer las necesidades de la sociedad y así lograr un objetivo.

Para lo cual es importante definir cuáles son dichos elementos que se requieren integrar.

2.2 Elementos que forman la empresa.

Comencemos por analizar los elementos que integran la empresa, ya que uno de los fines de la administración es la productividad. Y por tal manera el administrador deberá analizar y evaluar la productividad de dichos elementos o recursos.

a) Elemento humano. Dicho elemento es trascendental para el funcionamiento y existencia de cualquier grupo social, es también considerado el elemento de máxima dignidad. De ellos depende el funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características como: la creatividad, la razón, sentimientos, experiencia y habilidades. Las personas pueden ocupar un distinto nivel jerárquico según la función que desempeñen.

b) Elementos materiales. Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, ya sean edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos. Así como las materias primas y auxiliares que forman parte del producto.

c) Elementos técnicos. Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos. Pueden ser los distintos sistemas que son un conjunto de partes relacionadas entre sí, que pueden ser sistemas de producción, administrativos, organizacionales, etc.

d) Elementos financieros. Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa. Dentro de los cuales se puede hacer mención de dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, y capital.

Todos los elementos tienen importancia para el logro de objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

Para la cual existen distintos criterios para su clasificación, y son distintos elementos los que en ocasiones las diferencian.

2.3 Clasificación de las empresas.

Con la llegada de la globalización que crea el avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

Se requiere del estudio de las distintas clasificaciones de la empresa, para así aplicar la administración más adecuada a la realidad y necesidades de cada una.

A continuación podemos observar algunos de los criterios de la clasificación de empresas:

1. Actividad o giro. Pueden ser:

a) Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas.

b) Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra- venta de productos terminados.

c) Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Dentro de los servicios pueden encontrarse, transporte, turismo, instituciones financieras, servicios públicos.

2. Según el origen de su capital:

a) Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

b) Privadas. El capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es meramente lucrativa.

3. Según su tamaño: Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores

a) Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.

b) Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.

c) Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

d) Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

Aunque a la empresa se le conceptualiza como un sistema que comprende distintas funciones, cada tipo de empresa a pesar de ser clasificadas de diferente manera requiere de áreas o departamentos que desarrollen ciertas funciones los cuales se adaptan a las necesidades de cada empresa.

2.4 Áreas funcionales.

Las áreas funcionales también conocidas como departamentos, o áreas de responsabilidad comprenden distintas funciones y actividades homogéneas, que permiten la eficacia y eficiencia de la organización, además de evitar la duplicidad de funciones, según Lourdes Münch dentro de las más usuales son las siguientes:

a) Área de Mercadotecnia o ventas: A través de ella se cumplen ciertos propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es reunir los factores que influyen en el comportamiento del mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Dentro de sus funciones se encuentra la Investigación de Mercado, Planeación y desarrollo del producto, precio, distribución entre otras.

b) Área de Finanzas: Este departamento resulta de vital importancia ya que toda empresa trabaja a base de constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga del suministro de capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa proveyendo con los medios económicos a cada departamento para su

correcto funcionamiento. Su principal objetivo es el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

c) Área de producción: Se considera como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos además de coordinar la mano de obra, el equipo, los materiales y herramientas.

d) Área de Recursos Humanos o personal: Su principal objetivo es el de conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, es el departamento encargado de abastecer a la organización de personal con las características idóneas para la misma. Sus principales funciones son la de el proceso de integración del personal, así como la capacitación y desarrollo, la motivación, sueldos y salarios, higiene y seguridad industrial, y la planeación de recursos humanos.

Como se puede observar para que toda empresa pueda funcionar de manera eficiente es necesaria la unificación de todos los departamentos en un objetivo en común. Además de hacer notar que las funciones de cada área de actividad son importantes.

Se sabe que una de las principales áreas de cualquier organización es el área de recursos humanos, debido a que las personas son el activo más valioso de las empresas. Por lo tanto, para que las organizaciones lleguen a ser más competitivas deben realizar esfuerzos permanentes a fin de desarrollar el capital humano.

CAPITULO III.

RECURSOS HUMANOS

De nada sirven enormes inversiones en tecnología, recursos materiales, y financieros si el personal no es capaz de optimizarlos. Por lo tanto resulta de vital importancia contar con las personas dentro de cualquier organización.

Las personas proporcionan a la organización talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para la realización de sus objetivos.

3.1 Concepto de Recursos Humanos.

Las personas son el corazón de la organización, ya que le dan vida; los seres humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social.

Para hablar de recursos humanos es importante definir el concepto, “Conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias que posee el personal de una organización”. (Münch 2006: 14).

Como se puede ver el recurso humano implica todo lo referente a la persona y su desempeño dentro de la organización así como lo que esta aporta a la misma con sus conocimientos.

Pero no es suficiente tener personas, sino crear un clima que impulse a dichas personas a utilizar sus talentos existentes.

3.2 Capital Humano

Una vez sabiendo que las personas poseen habilidades, conocimientos y características únicas es necesario saber hacer uso de ellas dentro de la organización. El capital humano se define como “El valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización”.

Entonces se puede decir que el capital humano es un activo intangible dentro de la organización, además de conocer con qué recursos cuento para así desarrollar las capacidades de las personas, lo cual provoca que la empresa sea única y diferente.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias.

3.2.1 Detonadores del capital humano

Para que el capital humano valga más, la organización debe utilizar cuatro detonadores:

- **Autoridad:** Se refiere a dar poder a las personas para la toma de decisiones independientes. También conocido como empowerment.
- **Información:** La creación de condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva facilitando así la toma de decisiones.

- Recompensas: Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. El más poderoso resulta la recompensa por un trabajo bien hecho.
- Competencias: Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía.

Una vez desarrollando a las personas y sus habilidades y conocimientos es importante su correcta administración para que estos funcionen de manera óptima.

3.3 Administración del Capital Humano.

La administración del capital humano es un factor estratégico para cualquier empresa ya que la optimización de la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, en suma el logro de los objetivos depende del personal.

Se puede definir como administración del capital humano como “El proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias y competencias del personal con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran”. (Münch 2006: 14).

Además de que la administración del capital humano proporciona las herramientas necesarias para su formación, integración y desarrollo.

Se puede observar que la administración del capital humano no es un fin, sino un medio para alcanzar la competitividad, ya que permite establecer condiciones favorables para que las personas consigan sus objetivos individuales a través del logro de los objetivos organizacionales.

3.3.1 Importancia y finalidad de la Administración del capital humano.

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades, las empresas requieren de personal para el manejo adecuado de los recursos.

La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- * Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- *Promueve un clima organizacional adecuado.
- *Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- *Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad.

El hombre es el factor primordial en el avance de la sociedad; de su habilidad, destreza, inteligencia y conocimientos depende el buen funcionamiento de la organización es ahí donde radica la importancia de la administración de capital humano, cuyas finalidades son:

- * Lograr una planta estable de trabajo.
- *Mejorar la calidad de vida en el trabajo.

*Mejorar el clima y la comunicación organizacional.

*Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización.

Como se ha hecho mención anteriormente al saber que el activo más valioso de la empresa son las personas, que los subsistemas que la conforman están ligados e interrelacionados, y el entorno externo influye en los resultados, se incluye aspectos como la administración del conocimiento y el capital intelectual.

3.4 Capital Intelectual.

El capital intelectual engloba al capital interno el cual se refiere a la estructura interna de la organización sus modelos, sistemas administrativos, y cultura. Incluye también al capital externo, referente a la estructura externa de la organización como son las relaciones con los clientes, proveedores, patentes y prestigio de la empresa; y el valor de estos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes. Además de el capital humano las personas y sus talentos.

Brooking en 1997 clasifica al capital intelectual en cuatro grandes rubros:

- a) Activos de mercado: Canales de distribución adecuados, contratos de venta, estrategias de mercado.
- b) Activos de propiedad intelectual: Secretos de fabricación, el know-how, las marcas de fábrica, etc.

- c) Activos de infraestructura: tecnologías, métodos y procesos, las bases de datos y la cartera de clientes.
 - d) Activos centrados en el individuo: conocimientos y habilidades de las personas, la creatividad, imaginación y habilidad para resolver problemas, capacidad de planeación, todos los elementos mentales de las personas.
- (Arias, Heredia, 2004: 373)

Notando que las inversiones en educación y en capacitación hechas por las organizaciones buscan incrementar el capital intelectual. E incluso los mismos individuos llegan a invertir en su propio capital intelectual.

Hablando de conocimiento se toma en cuenta la conversión del conocimiento tácito que es el que sabe un empleado en específico, en explícito o sea el conocimiento documentado y replicable, para así convertirse en un activo de la organización.

Y como se sabe toda empresa busca encaminar sus esfuerzos y recursos al logro de sus objetivos, por lo cual se requiere una adecuada planeación tanto de los recursos materiales, así como de las personas.

3.5 Planeación de capital humano.

Cualquier empresa por pequeña que sea requiere determinar anticipadamente que personal va a requerir para desempeñar el trabajo. Mediante la planeación de personal se determinan las necesidades de la empresa respecto a su capital humano a corto, mediano y largo plazo, para de esta manera determinar que

planta de trabajo se requiere y cuál será necesaria de acuerdo con los planes a futuro de la organización.

De esta manera se comenzará por definir planeación de capital humano:

“Es un proceso a través del cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos organizacionales.”

(Münch, 2006: 129).

Una vez analizando dicha definición se puede definir la planeación de recursos humanos como un proceso que abarca todas las áreas y niveles de la organización, definiendo así las necesidades, el perfil y las características del personal para apoyar a los objetivos de la organización.

Y dicha planeación sigue un proceso que facilita que se lleve a cabo la misma.

3.5.1 Proceso de planeación de recursos humanos.

Para adentrarse un poco más en la materia se puede definir proceso como “flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado.”

Y una vez analizado dicho concepto se puede ligar al recurso humano y así definirlo como “el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.”

Llevando a cabo dicho proceso la empresa se puede hacer llegar de personal capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la

organización a lograr sus objetivos generales. El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases.

- a) **Objetivos organizacionales:** Lo cual se refiere a las metas a las que se dirige la organización.
- b) **Pronósticos:** Se refiere a la tarea del departamento de recursos humanos de conocer el flujo de las personas en el pasado, para así proveer mejor las necesidades futuras, al menos a corto plazo.

Y como se sabe en todo proceso se requiere del auxilio de ciertas técnicas que faciliten en este caso la planeación de recursos humanos.

3.5.2 Técnicas de planeación de recursos humanos

Existen varias metodologías de planeación de capital humano; siendo algunas genéricas que abarcan a toda la organización, y otras más específicas, dentro de las más usuales podemos encontrar las siguientes:

- 1.- **Pronóstico de personal:** Esta técnica se basa en los niveles de resultados esperados por la organización. Y se puede elaborar en base a: Proyección de los niveles futuros de personal, cálculo de la fuerza laboral requerida para cada área.
- 2.- **Planes de carrera:** Sirve para optimizar el capital humano y se basa en: análisis de puesto, estructura organizacional, inventario de recursos humanos, sistema de ascensos.

3.- Inventario de recursos humanos: Está integrado por una relación detallada de todos los expedientes del personal que integra la empresa en todos los niveles y áreas.

4.- Flujo de personal: Se realiza mediante la verificación histórica y el seguimiento de entradas, salidas, ascensos y transferencias del personal e índices de rotación que permiten predecir las necesidades de personal por parte de la organización.

Para la mejor planeación del recurso humano dentro de la organización se requiere del uso de las técnicas que facilitan dicha planeación, además de conocer las necesidades de personal.

Una herramienta que facilita la planeación e integración del personal idóneo a la organización es el análisis de puesto que ayuda a determinar la información necesaria del puesto.

3.6 Análisis de Puestos.

El análisis de puesto responde a una necesidad de las empresas, para organizar eficazmente el trabajo de cada área, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace o debe hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Se puede definir análisis de puesto como: “El proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos de condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda

desempeñar adecuadamente”. (SÁNCHEZ BARRIGA citado por: RODRIGUEZ VALENCIA, 2002: 164)

Esta técnica sigue un procedimiento, clasificando las actividades en grupos homogéneos, calcula y propone conocimientos, habilidades y responsabilidades necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo, y de esta manera lograr los objetivos organizacionales.

Ya que esta técnica es importante, proporciona ventajas para la organización, ya que permite establecer los niveles jerárquicos con su respectiva responsabilidad y autoridad.

De igual manera proporciona ventajas para el mismo trabajador, al ser un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, cómo desarrollar y para que las hace, además de guiarlo al logro de los objetivos del puesto; por consiguiente apoya a la inducción del personal a la empresa.

Para el departamento de recursos humanos es una guía para el reclutamiento y selección de personal, ya que en él se describen las actividades y requerimientos del puesto que debe reunir un candidato. Proporciona también datos para la valuación de puesto, y para la detección de necesidades de capacitación.

Para la recolección de datos sobre cada puesto se utilizar distintas técnicas de investigación como lo son: la observación directa, y la entrevista. Es importante saber que el analista va a analizar el puesto y no a la persona que ocupa el puesto.

Dicho análisis de puesto lo conforman a su vez una descripción de puesto y un perfil de puesto.

Figura. 1 ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales Nombre del puesto: Departamento: Jefe Inmediato Superior: Puestos subordinados:		
II. Descripción Genérica		
III. Descripción analítica 1.- Actividades Diarias: 2.- Actividades Periódicas: 3.- Actividades Eventuales:		
IV. Especificación del puesto 1.- Habilidades: 2.- Esfuerzo: a) Mental b) Físico 3.-Responsabilidades		
Ocupante del puesto	Analista	Jefe inmediato superior

Fuente: (Rodríguez Valencia, 2000:172)

3.6.1 Descripción de Puestos.

Una vez que la información del análisis de puestos ha sido revisada por el analista, éste redacta la descripción del puesto de manera clara y precisa.

La descripción del puesto es un listado de las tareas, deberes, objetivos, y circunstancias ambientales que constituyen un puesto. Además de utilizarse para la toma de decisiones sobre selección y contratación de personal.

3.6.2 Perfil de Puestos.

Antes de contratar un nuevo empleado es de gran importancia saber claramente que es lo que buscamos en ésta persona para que desarrolle su puesto efectivamente, una herramienta indispensable para este motivo es el perfil de puesto.

El perfil de puesto es, un documento donde incluye la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación y experiencia que necesita tener la persona de nuevo ingreso para que cubra exitosamente un puesto dentro de la empresa.

Este documento ayuda a llevar un proceso de selección de personal exitoso basado en conceptos definidos y no en aspectos subjetivos lo cual ahorra tiempo y dinero.

De esta manera se puede proceder con la búsqueda de integración del mismo a la empresa.

CAPITULO IV.

PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

El éxito que tenga una compañía al reclutar, seleccionar e integrar adecuadamente su personal es un factor determinante para el logro de la eficiencia en sus funciones.

LA integración de personal se refiere a el proceso de hacer llegar de los posibles candidatos para cada puesto desde el reclutamiento hasta la contratación, a diferencia de la inducción en el cual se da la bienvenida al personal de nuevo ingreso según el ritual seguido por cada empresa, ya sea dando un manual de bienvenida, un recorrido por las instalaciones o presentando a los compañeros de trabajo.

Con la implementación administrada de un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal, se consigue la contratación del personal adecuado para el puesto adecuado y a un buen costo, además de la probabilidad de que los trabajadores seleccionados tengan éxito en sus labores.

Además de la reducción en los índices de rotación ya que mediante una buena elección e integración de los trabajadores a sus labores y de igual manera a la organización existe menos ausentismo y no renuncian de la misma manera que los que se encuentran descontentos en su puesto.

Además de incrementar la productividad y la calidad, ya que se eligen a trabajadores mejor calificados.

Las funciones de reclutamiento, selección, contratación e integración de personal no son entidades separadas e independientes, por el contrario, existe una íntima relación entre ellas.

4.1 Concepto de integración.

Las bienvenidas casuales, los procedimientos improvisados y la falta de información pueden precipitar la desilusión, la conducta defensiva o la renuncia de un trabajador.

Como se sabe la integración de recursos humanos ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional específica de la empresa a la que ingresa.

Se puede definir la integración con “Conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización.” (GUTH, 1994: 109)

Una definición más de la integración es “El proceso a través del cual se convoca, elige e introduce a las personas más adecuadas de acuerdo con los requerimientos de la organización.” (MÜNCH, 2006: 37)

Se puede entender que la integración es fundamental ya que implica el reclutamiento, selección, contratación y la introducción del capital humano idóneo

a las necesidades de la empresa, además de comprender la elección de las fuentes de recursos humanos que cumplan los requisitos exigidos por la organización, utilizando los medios más efectivos para atraer candidatos suficientes.

La integración de personal es una función continua que comprende las fases de: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

4.2 Proceso de reclutamiento

En ocasiones las necesidades de las organizaciones respecto a nuevos trabajadores se conoce con anticipación gracias a los planes detallados de recursos humanos, otras veces el departamento de recursos humanos se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo o cubrir vacantes, por lo cual encontrar candidatos competentes es una actividad crucial.

4.2.1 Reclutamiento

Se puede comenzar definiendo el reclutamiento como “El proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.” (GUTH, 1994: 15)

“Conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización.” (MÜNCH, 2006: 38)

Se puede entonces definir reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades, lo cual permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo.

4.2.2 Requisitos previos al proceso de reclutamiento

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza con la existencia de un puesto vacante ya sea de nueva creación o como resultado de alguna promoción interna para cubrir dicha vacante deben existir ciertos requisitos cuyo objetivo es orientar al responsable acerca de cómo actuar al respecto, los cuales son los siguientes:

a) Requisición al departamento de personal: Este documento es una forma que contiene datos sobre el puesto: edad, grado mínimo de estudios, experiencia, salario entre otros datos. Dicha requisición es enviada por el departamento solicitante al jefe del departamento de recursos humanos con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas se suministre del personal necesario.

b) Políticas de personal: Las políticas de personal tienen como finalidad mostrar la importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal, y al establecimiento de una guía para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos, etc.

c) Análisis de puesto: Es una técnica que se usa para obtener una comprensión de un puesto, cuya finalidad es determinar: que actividades aplica un puesto, y que tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

Este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de ser un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Para comenzar con la función de reclutamiento, es importante estudiar el análisis de puesto, ya que al no conocer los detalles de cada puesto no se localizarán personas que puedan desempeñarlo. Una vez analizando dichos requisitos podemos iniciar con el reclutamiento en sí.

4.2.3 Tipos de candidatos potenciales.

Existen cuatro grupos de personas que se consideran como candidatos, los cuales son:

1.- Personas que nunca han sido contratadas en ninguna empresa. Este tipo de solicitantes carecen de experiencia laboral, requieren capacitación y de un programa de integración profundo.

2.- Trabajadores desempleados por múltiples razones, como pueden ser despidos por conducta laboral o recorte de personal en la organización, renunciaciones o alguna otra razón.

3.- Trabajadores subempleados o con empleo actual, insatisfechos con salario, prestaciones, condiciones de trabajo o ambiente laboral.

4.- Trabajadores de la propia compañía, que pueden ser promovidos o transferidos a una plaza vacante.

Sabiendo también que un solicitante de empleo no necesariamente se convertirá en un candidato a aspirante, ya que puede no reunir los requisitos mínimos para la plaza vacante.

Como se puede observar existen distintos tipos de candidatos, lo cual permite a la organización allegarse de una gran variedad de personas, un problema para la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos en el mercado de trabajo, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

4.2.4 Fuentes de reclutamiento

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación y selección de las fuentes que pueden ser utilizadas, como fuentes de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos de la organización. Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la unción de selección. Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

a) Reclutamiento Interno: Es reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascenso. Esta forma de reclutamiento resulta altamente motivadora, y es importante fundamentarla en, resultados de las

evaluaciones de desempeño, planes de carrera, y resultados de los programas de capacitación y desarrollo.

El reclutamiento interno sólo puede utilizarse como púnica fuente cuando los candidatos internos igualen o superen en condiciones a los candidatos externos.

b) Reclutamiento externo: Las fuentes externas están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Entre las cuales se consideran: periódicos, instituciones educativas, bolsa de empleo, ferias de empleo entre otras.

Las ventajas de estas fuentes de reclutamiento son que trae nuevas experiencias, renueva y enriquece los recursos humanos, además de aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Algunas de sus desventajas son que tarda más que el reclutamiento interno además de ser más costoso.

Una vez que se integra un grupo adecuado de solicitantes, por medio del reclutamiento comienza el proceso de selección de personal.

4.2.5 Medios de reclutamiento

Se refiere a aquellos medios de difusión utilizados para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad debido a su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Además de ser capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas.

Los principales medios son:

a) MEDIOS IMPRESOS: Siendo la prensa el medio más utilizado para el reclutamiento, se emplean anuncios en periódicos, revistas publicitarias entre otros. Una de las ventajas es que pueden pasar de mano en mano además de ofrecer la seguridad de que la información emitida se ofrecerá con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos requeridos. Los anuncios en prensa pueden ser de dos tipos' cerrados, en el cual los requisitos son específicos e inflexibles como la experiencia mínima; pueden ser también abiertos en los cuales se incluyen aspectos generales como, con o sin experiencia en el ramo.

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo: puesto vacante, escolaridad requerida, experiencia requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección, teléfono a donde deberán dirigirse los posibles candidatos.

Uno más es la falda hawaiana.

Es un medio compuesto de dos partes: consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez en la parte inferior, incluyen tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que cualquiera que esté interesado, pero que en ese momento carezca de

medios para transcribir los datos, tome una tirita con la información necesaria para acudir con el especialista en reclutamiento.

- b) RADIO Y TELEVISIÓN: El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Se pueden usar cuando se requiere un reclutamiento en la misma localidad utilizando así los medios de la misma.
- c) INTERNET: Además de sus múltiples aplicaciones, Internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal. Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en México y en otros países a través de Internet, por ejemplo, American Chambers. Muchos profesionistas navegantes de Internet colocan páginas personales en las que ofrecen sus servicios a! proporcionar información de quiénes son a qué se dedican, etc.

4.3 Selección.

La selección de personal es un subproceso importante en el proceso de integración. La elección de los empleados de acuerdo con los requerimientos de la organización se hace mediante el proceso de selección de personal.

“Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes el mejor para que se pueda adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”.
(SÁNCHEZ BARRAGAN citado por: RODRIGUEZ, 2000: 125)

Se puede definir también como, “Serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar.” (WERTHER citado por: RODRIGUEZ, 2000: 125)

La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo.

Dicha selección conlleva un proceso, el cual para que sea válido y objetivo debe sustentarse en el análisis del puesto que servirá como guía de todo el proceso de selección, de lo contrario si se realiza de manera empírica o recomendaciones puede seleccionarse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido por la organización, lo cual originaría consecuencias que van desde baja productividad, hasta altos costos.

4.3.1 Proceso de selección.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

Para efectuar un proceso científico de personal deben efectuarse las siguientes etapas:

1.- Recepción preliminar de candidatos: Se refiere a la revisión de documentación para saber que el candidato reúne los requisitos básicos.

2.- Elaboración de solicitud de empleo: Se usa para conocer los datos del solicitante y proporciona la información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial.

- 3.- Entrevista inicial: Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto.
- 4.- Aplicación de pruebas de conocimientos: Las pruebas y exámenes de admisión sirven para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- 5.- Entrevista profunda: Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos de las competencias de los candidatos.
- 6.- Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad: Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, etc.
- 7.- Entrevista de selección: Dicha prueba se realiza con el jefe inmediato para constatar que el candidato reúne todos los requisitos.
- 8.- Encuesta socioeconómica: Consiste en la investigación de antecedentes y verificación de referencias, comprobando así la veracidad de la información proporcionada en la solicitud.
- 9.- Examen médico: Es importante contar con información sobre el estado de salud físico del empleado.
- 10.- Contratación: Una vez que el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación en la que se le informa su aceptación y las condiciones de trabajo y del puesto.

Y como ayuda a dicho proceso de selección existen distintas herramientas que facilitan la selección del personal idóneo para la organización

4.3.2 Solicitud de empleo.

Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia profesional del individuo que la llena. Así como conocer algunos otros datos que servirán al empleador para poder conocer de una forma superficial al aspirante a un puesto de trabajo.

Si la solicitud de empleo está bien diseñada y se complementa con la entrevista, es una herramienta excelente para el proceso de selección, ésta debe contener información detallada que sirva para conocer los antecedentes escolares, laborales, intereses, experiencia y competencias del candidato.

El objetivo del formulario de solicitud de empleo consiste en descubrir más sobre el candidato a una determinada posición, ya que como el currículum vitae es resumido, pudiera existir algún dato que requiera más aclaración.

4.3.3 Entrevista

La entrevista es la técnica de selección más utilizada, aunque si no se aplica adecuadamente puede carecer de bases científicas y ser de carácter subjetivo. Generalmente la entrevista es uno de los factores que más influye en la decisión respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

“La entrevista es el proceso de obtener y recibir e intercambiar información predeterminada mediante una plática y un guión que incluye los objetivos y los datos más importantes a conocer.” (MUNCH, 2005: 46)

Las características y etapas que debe reunir la entrevista son:

- Establecer un clima de confianza o “rapport”.
- Ir de lo simple a lo complejo.
- Diseñar un guión de entrevista de acuerdo con el tipo de entrevista.
- Anotar respuestas y datos importantes.
- Entrevistar no ser entrevistado.

En toda entrevista debe prevalecer la honestidad y la objetividad por parte del entrevistador. Para que la entrevista sea válida debe cubrir ciertos requerimientos mínimos: privacidad, claridad, cortesía, respeto, objetividad y control.

4.3.4 Exámenes de admisión.

El examen de admisión es una prueba o conjunto de estas cuya finalidad es conocer las reacciones mentales, perceptivas y sensoriales del individuo para medir aspectos tales como personalidad, inteligencia, conocimiento, aptitudes y competencias para decidir su aceptación o rechazo a una empresa.

Los exámenes de admisión pueden ser:

- De conocimientos y aptitudes, los cuales miden conocimientos generales o específicos, además de conocimientos técnicos.

-Psicométricos, encargados de medir el coeficiente intelectual.

-Psicológicos, evalúan rasgos de personalidad, valores y actitudes.

Como un examen es un instrumento de medición, para que éste sea satisfactorio debe reunir las siguientes características:

- Estandarización: Debe haber sido aplicado y ponderado a un gran número de individuos.

- Validez: Debe medir lo que se quiere medir, cuantificando con precisión.

- Objetividad: Que los resultados sean independientes de las opiniones subjetivas del examinador.

- Uniformidad: Que la interpretación de los resultados no varíe.

Los exámenes sólo son una parte en el proceso de selección de personal, no deben ser consideradas como infalibles y como único medio de selección.

Una vez aprobadas todas las etapas anteriores se procede a efectuar la contratación del personal.

4.4 Contratación

En el momento de la contratación es muy importante dar a conocer al nuevo empleado las condiciones generales de su trabajo, prestaciones, sueldo, periodo de prueba, reglas generales en la empresa.

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

4.4.1 Contratación individual.

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como: “La representación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.”

Por otro lado contrato individual de trabajo se define así: “Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”

Entendiéndose como el cual una persona presta sus servicios ante otra, recibiendo a cambio una remuneración justa por el pago de los mismos.

4.4.2 Contratación colectiva

El artículo 286 de la Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

“El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.”

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tienen como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas.

Por otro lado, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que éstas van aumentando el grado de

dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral también aumentan en cierta proporción.

La contratación es la etapa en la cual se le hace saber al empleado que forma parte ya de la organización, se presentan sus obligaciones así como sus derechos, haciéndose más formal a través de un contrato por escrito.

La descripción y requerimientos del puesto deben ser también explicados en el proceso de inducción.

4.5 Inducción.

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación, de ahí la importancia de la inducción. La inducción implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo.

Se puede definir inducción como: “El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.” (SÁNCHEZ BARRIGA citado por: GRADOS, 2003: 135)

“Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y ambiente de trabajo.” (SIKULA citado por: GRADOS, 2003: 135)

La inducción es la preparación que recibe el empleado antes de asumir la responsabilidad de un puesto, comprende información tanto de la empresa como de las actividades propias del puesto.

4.5.1 Objetivos de la inducción.

La inducción tiene diversos objetivos, encontrando entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- * Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado a tener un comienzo productivo.
- * Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- * Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo.

La inducción es necesaria porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

4.5.2 Proceso de inducción.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

a) Inducción al departamento de personal:

Aparte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales.

- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho.

b) Inducción al puesto:

Representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, como los siguientes aspectos:

- Presentar al trabajador personalmente a su nuevo jefe inmediato.
- El jefe inmediato deberá presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, auxiliándose de la descripción del puesto, y entregándole una copia de la misma.
- Deberá mostrarle los sitios generales como el lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio proporciona un beneficio al trabajador y a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande, en las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos, un manual de bienvenida conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción como pueden ser manuales, reglamentos, instructivos, videos, cursos y manual de puesto.

Una vez analizando la información y datos propuestos por los distintos autores se puede dar paso a hacer práctica dicha teoría, conociendo así como está información sirve para aplicarse a las actividades cotidianas de una empresa, en este caso hablando del empaque “Aguacates La Bonanza S.A.”.

CAPITULO V.

CASO PRÁCTICO

La elaboración de cuatro capítulos teóricos da paso a la elaboración del capítulo práctico con el objetivo de conocer las distintas actividades realizadas dentro del empaque “Aguacates La Bonanza S.A.” conocer el funcionamiento de los distintos puestos que conforman dicha empresa y así concluir brindando una propuesta que facilite el proceso de integración de personal.

5.1 Contexto de la empresa.

Nombre: “Aguacates La Bonanza S.A.”

Giro: Empaque y venta nacional e internacional de aguacate.

Antecedentes: La empacadora de aguacates La Bonanza S.A. fue fundada en el año 2010 por el Sr. Gabriel Alejandro Villaseñor Zurita.

Cuenta con sus marcas propias para el empaque de su producto las cuales son, La Bonanza, La Mexicana, La Toscana y La bonita.

Se envían embarques a EUA en un 95% Canadá en un 3% y Japón en un 2%, se envía aguacate hass de diferentes calibres entre los cuales se encuentran 48’s, 60’s, 40’s, 36’s, 32’s.

Misión: En empacadora “Aguacates La Bonanza S.A.” nos dedicamos a coordinar, facilitar, mejorar, optimizar e innovar el proceso de exportación del aguacate, además de seleccionar y empacar aguacate hass fresco de máxima

calidad, bajo las respectivas normas fitosanitarias, a precios competitivos en el mercado para así satisfacer así las exigencias y necesidades de nuestros clientes.

Visión: Posicionarnos como la empaedora y comercializadora de aguacate mexicano número uno a nivel mundial, fundamentando su reputación en los altos sistemas de calidad e inocuidad implementados en la planta y cuyo reconocimiento garantice la proyección original de generar recursos que se observen en una plusvalía para sus propietarios y un aumento en la calidad de vida de los trabajadores.

Políticas

-Política de Calidad: Proporcionar aguacates de la más alta calidad, tratados bajo las normas fitosanitarias establecidas.

- No se contratan menores de edad.

- A la persona que no use el equipo de seguridad adecuado para su trabajo se le sancionará ausentándolo un día de sus actividades.

- La tolerancia a la hora de entrada será de 10 minutos de lo contrario se descontará el día.

-Se deberá hacer uso correcto del uniforme.

Valores

Responsabilidad. Es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un acto que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

Honestidad. Cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo a lo que sientes y piensas, anteponiendo siempre la verdad, siendo una persona auténtica y razonable, aceptando y asumiendo tus errores responsablemente, lo cual te hace confiable ante cualquier persona o situación.

Puntualidad. Es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, para cumplir obligaciones y/o actividades sin tener distracciones, retrasos, ni obstáculos.

Trabajo en equipo. Es un valor que te representa como persona íntegra, equilibrada y que se respeta a sí misma, sabiendo lo que vales como ser humano ante todas las personas, siempre y cuando creas en ti y te hagas responsable de tus actos.

5.2 Metodología

Se recabará información acerca de las distintas actividades realizadas por cada puesto administrativo de la empresa, a través de entrevistas al ocupante de cada puesto, de igual manera se realizará una entrevista particular al encargado del área de recursos humanos para la obtención de información más amplia que permita conocer de mejor manera las herramientas utilizadas para apoyar proceso de integración de personal a esta empresa.

Además de apoyarnos en la observación directa lo cual ampliará los datos obtenidos. Y de esta manera concluir con una propuesta de perfiles de puestos, herramienta que facilitará el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal idóneo a esta empresa, evitando la rotación constante de personal, la duplicidad de funciones, de mando, disminuyendo costos y motivando al personal al desempeño de sus tareas.

Para el apoyo de dichas entrevistas y la mejor obtención de información se apoyará de un cuestionario como herramienta que se aplicará al ocupante de cada puesto y una entrevista que se aplicará en específico a la persona encargada de recursos humanos. Dichos cuestionarios se muestran a continuación:

FORMATO DE CUESTIONARIO

Objetivo: Recabar la información acerca de las actividades realizadas por las personas en cada puesto, así como conocer el contexto en el que se encuentra cada uno.

Fecha:

1.- Nombre del puesto:

2.- Edad:

Sexo:

3.- Horario:

4.- Área o departamento:

5.- Jefe inmediato superior:

6.- Puestos subordinados:

7.- ¿Cuáles son sus actividades diarias?

8.- ¿Cuáles son sus actividades periódicas?

9.- ¿Cuáles son sus actividades eventuales?

10.- Nivel de estudios requeridos:

11.- Experiencia requerida:

12.- ¿Qué porcentaje de esfuerzo mental y qué porcentaje de esfuerzo físico requiere el puesto?

13.- ¿Qué contactos internos necesita para desempeñar sus trabajos?

14.- ¿Qué contactos externos necesita para desempeñar sus labores?

15.- ¿Qué políticas se manejan dentro del puesto de trabajo?

16.- Comentarios del entrevistador.

FORMATO DE CUESTIONARIO

Objetivo: Obtener información acerca de la forma en que el departamento de recursos humanos realiza el proceso de integración del personal.

Fecha:

1. Puesto: Gerente de Recursos Humanos.
2. Departamento: Recursos Humanos
3. ¿Con qué herramientas de reclutamiento cuenta usted para desempeñar sus labores?

4. ¿A qué medios de reclutamiento recurre cuando existe una vacante?

5. ¿Cuáles son las políticas internas de reclutamiento y selección?

6. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que usted sigue?

7. ¿Cómo identifica y selecciona al personal adecuado para cubrir las necesidades de la empresa?

8. ¿Cuáles son las políticas de contratación que existen en la empresa?

9. ¿Qué recursos o información necesitaría para mejorar su trabajo en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal?

10. ¿Con qué herramientas cuenta para la inducción del personal?

11. ¿De qué manera da la bienvenida al personal de nuevo ingreso?

12. Comentarios del entrevistador.

5.3 Resultados

Una vez analizando los resultados de la encuesta realizada al gerente de recursos humanos se pudo observar que dentro del área no se cuenta con las herramientas necesarias para realizar el correcto proceso de reclutamiento y selección de personal.

La empresa carece de fuentes de reclutamiento externo, al sólo tomar en cuenta las recomendaciones del mismo personal de la empresa.

En cuanto a la selección de personal no se cuenta con evaluaciones, encuestas socioeconómicas e incluso exámenes médicos; y hablando de la contratación, al seleccionar a una persona para ser parte de la empresa no se cuenta con un contrato formal.

Hablando específicamente del área de recursos humanos no se sigue un proceso completo de reclutamiento, selección, contratación e inducción, de hecho su proceso es muy corto, limitándose únicamente a la recepción de candidatos, entrevista y contratación, lo cual hace dicho proceso de cierta manera deficiente ya que carece de ciertas etapas importantes como lo son las pruebas y exámenes de admisión o incluso los exámenes médicos lo cual sería útil para de esta manera contratar a personal con buen nivel de salud que a la larga no traiga mayores problemas a la empresa y al desempeño de las actividades.

La empresa carece de igual manera de programas de capacitación para ingresar dentro del puesto o para desarrollar de mejor manera sus actividades.

No existen evaluaciones de desempeño para verificar que las tareas se estén desempeñando de manera óptima o poder observar en qué poder mejorar,

Hacen falta perfiles de puesto que pudiesen servir como base para la selección e inducción del personal al puesto, para mostrar así sus actividades, su área, y saber qué capacidades requiere el ocupante del puesto.

5.4 Propuesta

Como se ha mencionado con la realización de las encuestas al personal del área administrativa de la empresa se pudo obtener la información necesaria para la realización de los siguientes análisis de puestos, con los cuales se busca la disminución de la rotación de personal, ya que en un periodo no mayor a un año, de 16 personas en área administrativa ha habido un índice de rotación de un 135.48 % encontrando el mayor índice de rotación en las áreas de recursos humanos, y contabilidad por lo tanto con la búsqueda del personal idóneo para cada área se busca el favorecimiento al proceso de integración de personal a la empresa. Favoreciendo así la productividad de la misma, eliminando la duplicidad de funciones y de mando, y optimizando tiempos ya que cada persona conocerá sus actividades específicas.

Además de apoyar a la selección de personal eligiendo a las personas de acuerdo a las capacidades, nivel de estudios requeridos, edad, sexo que el puesto requiere, lo cual hace más reducido el número de personas aptas para el puesto, facilitando la decisión del encargado de la selección y contratación.

Y en cuanto a la inducción ayuda a la persona a conocer sus actividades tanto diarias como esporádicas y eventuales, conocer con que personas tiene contacto, y que políticas rigen su puesto.

A continuación se presentan dichos análisis de puestos:

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Logística
- 2.- Edad: 23 a 35 años
- 3.- Sexo: Indistinto
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa
- 6.- Jefe inmediato superior: Ventas.
- 7.- Puestos subordinados: No aplica

II. Descripción Genérica

Dicho puesto se encarga de la obtención de transporte para el correcto traslado del producto así como la elaboración de documentos necesarios para el mismo.

III. Descripción Analítica

- 1.- Actividades Diarias: -Conseguir el transporte necesario para el traslado de la fruta.
 - Elaboración de documentos necesarios para la correcta venta tanto nacional como extranjero.
 - Envío de documentos a todas las personas implicadas en la venta.
 - Monitoreo de la carga vía telefónica.
 - Pasar la factura provisional al auxiliar contable.
- 2.- Actividades Periódicas: -Actualización de archivos de facturas y demás documentos. –Elaboración de lista de pago a proveedores y pasarlo al área de contabilidad.
- 3.- Actividades Eventuales: -Actualización en capacitación de TTS.

IV. Especificaciones del Puesto

- 1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Comercio Internacional/ Administración.
- 2.-Experiencia requerida: 6 meses en dicha área.
- 3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 90% Físico 10%
- 4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:
 - Internos: Área de ventas, contabilidad, producción y transporte interno.
 - Externos: Empresas transportistas, módulo fitosanitario Jicalán, agentes aduanales, ingenieros en turno, operadores de transportes.
- 5.- Políticas del puesto: -Contratar de primera mano el transporte interno de la empresa.
 - Puntualidad a la llegada al trabajo.
 - Uso correcto de uniforme.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Director General.
- 2.- Edad: 27 a 35 años
- 3.- Sexo: Indistinto
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa
- 6.- Jefe inmediato superior: No aplica.
- 7.- Puestos subordinados: Ventas, logística, recursos humanos, gerente operativo, recepcionista, contador.

II. Descripción Genérica

Puesto encargado de la realización de actividades administrativas, dirigir y controlar personal administrativo.

III. Descripción Analítica

1.- Actividades Diarias: - Dirigir y controlar actividades administrativas.

-Revisión de uso de uniforme por personal administrativo.

-Verificar asistencia de personal administrativo.

2.- Actividades Periódicas: Revisión de nómina administrativa.

-Elaboración de documentos oficiales.

-Revisión del óptimo funcionamiento y uso de TTS

3.- Actividades Eventuales: -Despido de personal administrativo.

-Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo.

IV. Especificaciones del Puesto

1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Administración.

2.-Experiencia requerida: 2 años en dicha área.

3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 90% Físico 10%

4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:

-Internos: Recursos humanos, ventas, contabilidad, logística, recepción, auxiliar contable.

-Externos: Clientes, proveedores y personas que buscan empleo.

5.- Políticas del puesto- Puntualidad a la llegada al trabajo.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Gerente Operativo.
- 2.- Edad: 27 a 35 años
- 3.- Sexo: Indistinto
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa / Operativa.
- 6.- Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo.
- 7.- Puestos subordinados: Empacadoras, flejadores, estibadores, mantenimiento, seleccionadoras, cámaras, vigilancia.

II. Descripción Genérica

Puesto encargado de la dirección y control del personal operativo y de la realización de dichas funciones.

III. Descripción Analítica

- 1.- Actividades Diarias: - Revisión de pedidos del día.
 - Embarcar pedidos.
 - Selección y acomodo de fruta para guardarla en almacén.
 - Revisar que el personal trabaje con el uniforme y equipo adecuado.
- 2.- Actividades Periódicas: -Solución de problemas con personal operativo.
 - Ordenar limpieza general del área operativa.
 - Proporcionar fruta para pruebas fitosanitarias.
- 3.- Actividades Eventuales: - Despido de personal operativo.
 - Notificar de vacantes a recursos humanos.

IV. Especificaciones del Puesto

- 1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Administración.
- 2.-Experiencia requerida: 2 años en dicha área.
- 3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 60% Físico 40%
- 4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:
 - Internos: Recursos humanos, ventas, logística, personal operativo.
 - Externos: Mission (cliente de maquila) e ingeniero en turno.
- 5.- Políticas del puesto: - Trabajar bajo las medidas sanitarias requeridas
 - Puntualidad a la llegada al trabajo.
 - Uso correcto de uniforme.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Ventas
- 2.- Edad: 25 a 40 años
- 3.- Sexo: Indistinto.
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa / Ventas.
- 6.- Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo.
- 7.- Puestos subordinados: Logística

II. Descripción Genérica

Puesto encargado de la realización de ventas, búsqueda de nuevos clientes, y mantener contacto con los ya existentes.

III. Descripción Analítica

- 1.- Actividades Diarias: -Revisar lo existente en inventario. (Cámaras de frío)
-Realizar llamadas para ofrecer el aguacate a nuestros clientes (nal, y extranjero).
-Pasar pedido vendido al área de producción.
-Avisar a logística para permitirle conseguir transporte.
- 2.- Actividades Periódicas: - Mandar a hacer pruebas fitosanitarias a aguacates.
-Búsqueda de nuevos clientes.
- 3.- Actividades Eventuales: - Asistir a eventos o ferias buscando nuevos clientes.

Actualización en TTS. (Programa manejado por la empresa)

IV. Especificaciones del Puesto

- 1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Administración.
- 2.- Experiencia requerida: 1 año en ventas. Dominio del inglés al 100%
- 3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 95% Físico 5%
- 4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:
-Internos: logística, gerente de producción.
-Externos: clientes y prospectos de clientes.
- 5.- Políticas del puesto: -Búsqueda de clientes que generen ganancia tomando en cuenta el traslado del producto.
- Puntualidad a la llegada al trabajo.
-Uso correcto de uniforme.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Recursos Humanos
- 2.- Edad: 25 a 35 años.
- 3.- Sexo: Femenino.
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa / Recursos Humanos.
- 6.- Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo.
- 7.- Puestos subordinados: No aplica

II. Descripción Genérica

Puesto encargado de el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal operativo; además del pago y realización de nómina.

III. Descripción Analítica

1.- Actividades Diarias: -Revisar la asistencia de personal.

Imprimir actas administrativas por retardos y faltas, en caso de faltas llamar al persona para conocer la razón de la falta.

Recibir trámites del personal.

Actualización de archivos, expedientes, altas, bajas.

2.- Actividades Periódicas: - Realizar y pagar nómina semanal.

-Pasar nómina a gerente de operación para su autorización y a contabilidad para recibir el efectivo.

3.- Actividades Eventuales: - Reclutamiento, selección y contratación de personal cuando existe vacante.

-Resolver problemas entre el personal en caso de presentarse.

IV. Especificaciones del Puesto

- 1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Administración.
- 2.- Experiencia requerida: 6 meses en el área.
- 3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 90% Físico 10%
- 4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:
 - Internos: personal de producción, contabilidad, gerente de producción.
 - Externos: Personas que buscan empleo.
- 5.- Políticas del puesto: -No contratar menores de edad.
 - Contratar personal con experiencia.
 - Puntualidad a la llegada al trabajo.
 - Uso correcto de uniforme.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Contador.
- 2.- Edad: 25-35 años
- 3.- Sexo: Indistinto.
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa / Contabilidad, Financiera.
- 6.- Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo.
- 7.- Puestos subordinados: Auxiliar contable.

II. Descripción Genérica

Puesto encargado de llevar los registros contables, y estados financieros que faciliten la toma de decisiones. Además de ser el encargado de pagos y cobranza.

III. Descripción Analítica

1.- Actividades Diarias: -Entregar cheques de pago a proveedores a la recepcionista.

- Revisión de facturas hechas por el auxiliar contable.
- Verificación del pago de los clientes.

2.- Actividades Periódicas: - Ir al banco por el dinero para pago de nómina.

- Realizar nómina semanal de personal administrativo.
- Pago de nómina a personal administrativo.

3.- Actividades Eventuales: -Realización de Estados Financieros.

IV. Especificaciones del Puesto

- 1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Contaduría.
- 2.- Experiencia requerida: 1 año en área contable.
- 3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 95% Físico 5%
- 4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:
 - Internos: Auxiliar contable, gerente administrativo, recepcionista, logística, recursos humanos.
 - Externos: Proveedores de productos y servicios, bancos, clientes.
- 5.- Políticas del puesto: -Pago puntual a proveedores antes de 30 días.
 - Puntualidad a la llegada al trabajo.
 - Uso correcto de uniforme.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Auxiliar contable
- 2.- Edad: 23 a 30 años.
- 3.- Sexo: Indistinto.
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa / Contable.
- 6.- Jefe inmediato superior: Contador
- 7.- Puestos subordinados: No aplica

II. Descripción Genérica

Elaboración de facturas oficiales, y brindar apoyo en diversas actividades al contador.

III. Descripción Analítica

1.- Actividades Diarias: -Hacer facturas contables.

-Pasar dichas facturas al contador.

2.- Actividades Periódicas: - Actualización de archivos y carpetas de facturas

3.- Actividades Eventuales: - No existe.

IV. Especificaciones del Puesto

- 1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Contaduría / Técnico contable.
- 2.- Experiencia requerida: 3 meses en el área.
- 3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 95% Físico 5%
- 4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:
 - Internos: contabilidad y logística.
 - Externos: Ninguno.
- 5.- Políticas del puesto: -Entrega de facturas puntualmente a contabilidad
 - Puntualidad a la llegada al trabajo.
 - Uso correcto de uniforme.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Recepcionista
- 2.- Edad: 20 a 28 años.
- 3.- Sexo: Femenino.
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa.
- 6.- Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo.
- 7.- Puestos subordinados: No aplica

II. Descripción Genérica

Encargado de atención telefónica y personal a las personas que llegan a la empresa, así como a proveedores y clientes.

III. Descripción Analítica

1.- Actividades Diarias: -Llevar agenda de directivos.

- Impresión, revisión y validación de facturas.

-Recepción de facturas.

-Contestar y canalizar llamadas.

2.- Actividades Periódicas: - Elaboración de sabana de pagos semanales.

-Registro de facturas en TTS.

3.- Actividades Eventuales: - Apoyo en validación de facturas al área de sistemas.

IV. Especificaciones del Puesto

1.- Nivel de estudios requeridos: Secretariado / técnico administrativo.

2.- Experiencia requerida: 3 meses en el área.

3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 95% Físico 5%

4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:

-Internos: Ventas, auxiliar contable, gerente administrativo, recursos humanos, contabilidad, logística.

-Externos: clientes y papelería proveedora.

5.- Políticas del puesto: -Trato amable a personas que llegan a la empresa.

- Puntualidad a la llegada al trabajo.

-Uso correcto de uniforme.

6.- Comentarios: Se requiere buena presentación.

ANÁLISIS DE PUESTOS

I. Datos Generales

- 1.- Nombre del puesto: Compras
- 2.- Edad: 20 a 28 años.
- 3.- Sexo: Indistinto
- 4.- Horario: 9:00am-2:00pm/ 4:00pm-7:00pm
- 5.- Área o departamento: Administrativa.
- 6.- Jefe inmediato superior: Gerente Administrativo.
- 7.- Puestos subordinados: mensajería, vigilancia.

II. Descripción Genérica

Encargado de cotizaciones, elaboración de presupuestos, compras de material necesario para el funcionamiento del empaque.

III. Descripción Analítica

1.- Actividades Diarias: -Revisar stocks de inventarios.

- Buscar cotizaciones.

-Asignar costos.

-Realizar pedidos.

-Verificar entradas de productos.

2.- Actividades Periódicas: - Realizar inventario.

-Pasar reporte de cuentas por pagar.

3.- Actividades Eventuales: - Apoyo en validación de facturas al área de sistemas.

IV. Especificaciones del Puesto

1.- Nivel de estudios requeridos: Licenciatura en Administración..

2.- Experiencia requerida: 3 meses en el área.

3.-Porcentaje de esfuerzo: Mental 95% Físico 5%

4.-Contactos para el desempeño de sus actividades:

-Internos: Contabilidad, recepción, almacén, logística, ventas, sistemas.

-Externos: Papelería proveedora, además de los proveedores de todos los materiales.

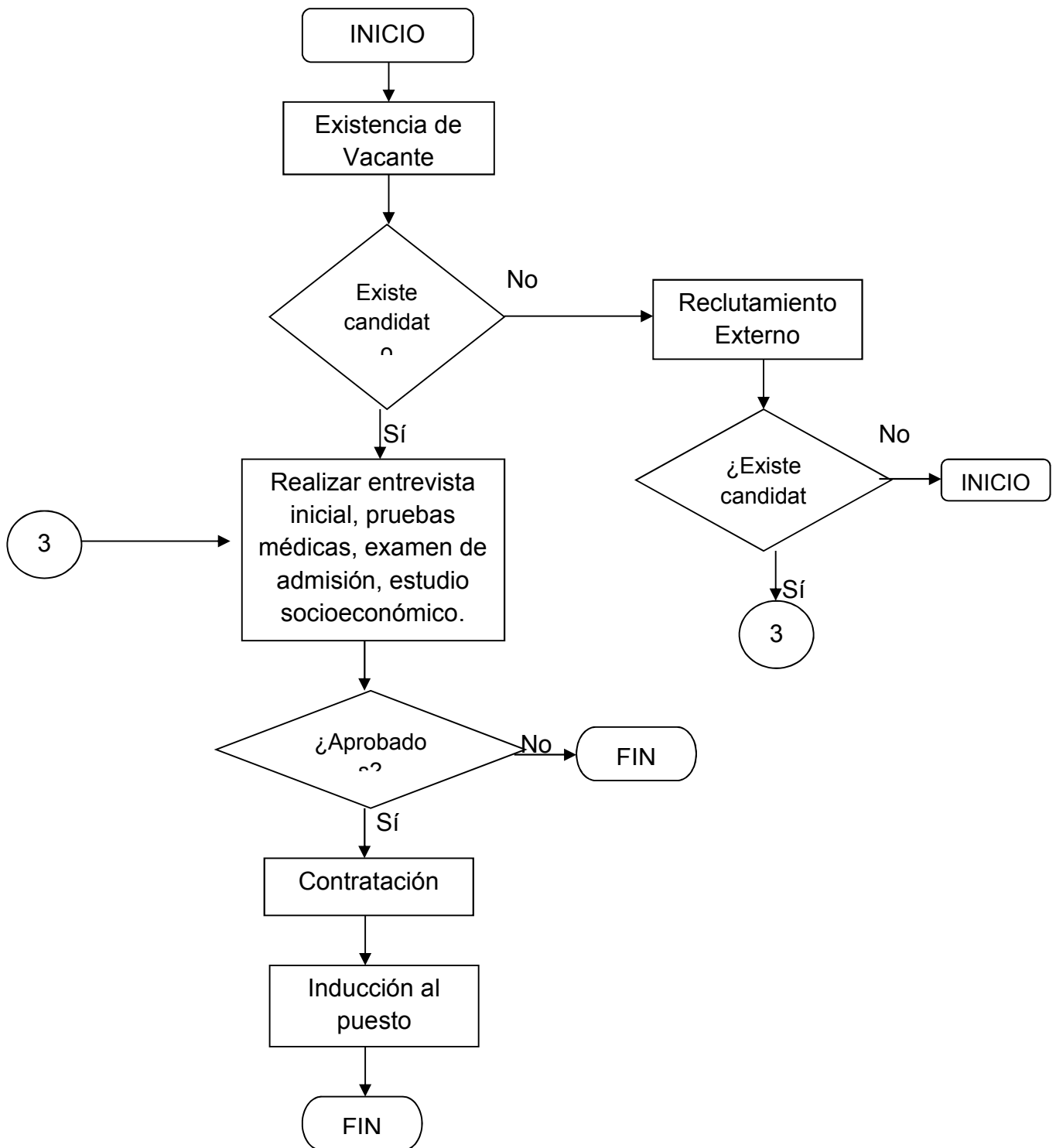
5.- Políticas del puesto: -Trato amable a personas que llegan a la empresa.

- Puntualidad a la llegada al trabajo.

-Uso correcto de uniforme.

6.- Comentarios: Se requiere buena presentación.

Se presenta también un diagrama de flujo del Proceso de Integración de Personal:



Y como ha sido mencionado anteriormente, al no contar la empresa con un contrato de trabajo, se presenta el siguiente:

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, AGUACATES LA BONANZA, SA , REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR GABRIEL VILLASEÑOR ZURITA , EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL Y A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DENOMINARÁ EL "PATRÓN" Y POR LA OTRA, EL SEÑOR _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DEL PRESENTE INSTRUMENTO SE LE DENOMINARÁ EL "TRABAJADOR" Y QUE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS

DECLARACIONES :

I. DEL PATRÓN:

1. Declara el "PATRÓN" ser una sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, dedicada a la compra y comercialización de aguacate y con domicilio en Carretera Jucutacato-Cutzato km 4.5.

2. Continúa declarando el "PATRÓN" que para efecto de acreditar la aptitud del TRABAJADOR como Lic. En Administración, necesita contratar los servicios para desahogar este cargo.

II. DEL TRABAJADOR:

1. Por sus generales, el "TRABAJADOR" declara ser de sexo _____; de _____ años de edad; estado civil _____; de nacionalidad mexicana y con domicilio en _____, con RFC: _____ y CURP: _____.

En consecuencia, ambas partes aceptan celebrar el presente contrato por tiempo indeterminado.

CLÁUSULAS:

PRIMERA. El presente contrato lo celebran las partes por tiempo indeterminado, de conformidad con lo que establece la Ley.

SEGUNDA. El trabajador prestará sus servicios al patrón con el puesto de _____ en el domicilio del patrón antes citado, y percibirá como salario diario la cantidad de \$ _____ mensuales.

TERCERA. Las partes convienen que el trabajador Sr. _____ prestará sus servicios al patrón los días lunes a sábado, en un horario de 9:00am a 2:00pm y 4:00pm a 7:00pm; sábado medio día, jornada de 8hrs diarias, 45 hrs semanales, jornada diurna, con un descanso de 2hrs diarias.

CUARTA. Las partes convienen en que el día de descanso semanal del trabajador será el día Domingo de cada semana.

QUINTA. Las partes, convienen en que el salario que percibirá el trabajador, será pagado en moneda de curso legal el día Sábado en la oficina dentro de las instalaciones de la empaadora.

SEXTA. Son Días de descanso obligatorio el primero de enero, primer lunes de febrero en conmemoración al 5 de febrero, el tercer lunes de marzo en conmemoración al 21 de marzo, el 1o de mayo, el 16 de septiembre, tercer lunes de noviembre en conmemoración al 20 de noviembre, 1o de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del PEF, 25 de diciembre, y los días que sean determinados por las Comisiones Electorales Estatales o Federales para periodos de Elecciones, con pago de salario integro cuando correspondan dentro del periodo de contratación.

SÉPTIMA. El trabajador, al cumplir un año de servicio o fracción de éste al término del contrato de trabajo que hoy se suscribe tendrá derecho al pago de seis días de vacaciones o fracción de estas en el caso citado anteriormente, así como el pago del 25% por concepto de Prima Vacacional, de conformidad con lo establecido en la Ley Federal de Trabajo.

OCTAVA. Anualmente o en fracción de éste, el trabajador tendrá derecho al pago de 20 días de Aguinaldo o a fracción de éste por el tiempo prestado, de conformidad con lo que establece el artículo 87 de la Ley Federal de Trabajo.

NOVENA. El empleado se obliga en términos de lo establecido por el diverso 134 de la Ley a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que el Patrón indique.

DÉCIMA. El presente contrato obliga a las partes a lo expresamente pactado, conforme a lo que señala al diverso 31 de la Ley.

DÉCIMA PRIMERA. El trabajador se obliga a observar y respetar las disposiciones del reglamento interior del trabajo que existe en la Empresa, so pena de incurrir en alguna de las causales establecidas por la Ley.

DÉCIMA SEGUNDA. El trabajador se obliga a acatar todas y cada una de las disposiciones respecto a la capacitación y adiestramiento, planes y programas que para el efecto tenga la Empresa, de conformidad por lo establecido por la Ley.

DÉCIMA TERCERA. El trabajador se obliga a acatar las disposiciones de seguridad e higiene, que se llevan a efecto en la Empresa, en los términos de la Ley.

DÉCIMA CUARTA. Lo no previsto en este contrato se regirá por todas y cada una de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA QUINTA. Se reconoce expresamente que el presente contrato se celebra por tiempo indeterminado.

Leído que fue el presente contrato por las partes firman al margen en la primera y al calce para constancia y aceptación, a los días _____ de _____ de _____.

TRABAJADOR.

PATRON.

Y por último como apoyo a la parte de integración, se presenta un manual de bienvenida, que servirá como apoyo al área de Recursos Humanos para hacer que el trabajador de nuevo ingreso se sienta parte importante de la empresa.

¡¡BIENVENIDO!!

Bienvenido, a partir de hoy usted forma parte del equipo de trabajo de AGUACATES LA BONANZA, S.A. de C.V.

Comprobarás que dentro de AGUACATES LA BONANZA S.A. de C.V nos preocupamos por ti y por tu bienestar dentro y fuera de la empresa, además de ver por tu crecimiento como profesional dentro de la misma.

Ahora eres parte de una empresa líder en la comercialización de aguacate de gran calidad que satisface a nuestros clientes.

¡TU EMPEÑO, ENERGÍA Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI!

Atentamente: Depto. De Recursos Humanos

Antecedentes: La empacadora de aguacates La Bonanza S.A. fue fundada en el año 2010 por el Sr. Gabriel Alejandro Villaseñor Zurita. Cuenta con sus marcas propias para el empaque de su producto las cuales son, La Bonanza, La Mexicana, La Toscana y La bonita. Se envían embarques a EUA en un 95% Canadá en un 3% y Japón en un 2%, se envía aguacate hass de diferentes calibres entre los cuales se encuentran 48's, 60's, 40's, 36's, 32's.

Misión: En empacadora "Aguacates La Bonanza S.A." nos dedicamos a coordinar, facilitar, mejorar, optimizar e innovar el proceso de exportación del aguacate, además de seleccionar y empacar aguacate hass fresco de máxima calidad, bajo las normas fitosanitarias y de calidad, satisfaciendo así las exigencias de nuestros clientes.

Visión: Posicionarnos como la empacadora número uno a nivel mundial, exportando nuestro producto a nuevos mercados.

Políticas

-Política de Calidad: Proporcionar aguacates de la más alta calidad, tratados bajo las normas fitosanitarias establecidas.

- No se contratan menores de edad.

- A la persona que no use el equipo de seguridad adecuado para su trabajo se le sancionará ausentándolo un día de sus actividades.

Valores: Responsabilidad, Honestidad, Puntualidad, Trabajo en Equipo.

TIEMPO Y FORMA DE PAGO: El pago de nómina se realiza el día Sábado de cada semana en la oficina de la Gerencia Administrativa a las 2:00pm. Tu pago lo recibirás en efectivo.

PRESTACIONES: La empresa además de tu salario te ofrece 20 días por año de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional establecidas por Ley.

Se te proporcionará un uniforme, el cual deberás usar diariamente, se firmará un recibo al momento de recibir el mismo.

TRABAJAR CON SEGURIDAD: Para evitar accidentes en caso de entrar al área de empaque, deberás mantenerte lejos de las máquinas seleccionadoras, empaquetadoras y de armado de caja, además de usar tu cubrebocas y cofia.

COMEDOR: Para el momento de la comida la empresa cuenta con un comedor dentro de la misma, en donde podrás consumir los alimentos que ya sea traigas o compres dentro del mismo pagando una mínima cantidad de \$20.00 ya que el resto lo absorbe la empresa.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: Para nosotros como empresa es fundamental el crecimiento de nuestros empleados, por lo cual se te invitará a diversos cursos de capacitación, para los cuales será importante tu asistencia.

Ya eres parte de AGUACATES LA BONANZA y desde el primer día eres una pieza importante para el desarrollo de la empresa, por lo cual deberás realizar tu trabajo de manera óptima, en caso de cualquier duda o sugerencia no dudes en hacernoslo saber. Bienvenido al equipo AGUACATES LA BONANZA S.A.

5.5 Conclusiones

Analizando los resultados de las encuestas y la observación se puede concluir en lo siguiente, para comenzar como se menciona en el punto 3.1 Recursos humanos, las personas son parte indispensable en el funcionamiento de una organización, sencillamente para la existencia de un grupo social en este caso una empresa, por lo cual se debe integrar a las personas indicadas para el logro de los objetivos, y una vez contando con dichas personas lo ideal es conservarlas.

Como se pudo observar, de contar la empresa con sistemas de recompensas mencionadas en el apartado 3.2.1 Detonadores de Capital Humano, generaría la motivación del personal, fomentando así su mejor desempeño y evitando que desistan de ser parte de la empresa.

Como se puede ver en el capítulo IV Proceso de Integración de personal de no llevarse de manera correcta y con el apoyo de las herramientas necesarias afecta

directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que produce rotación de personal, mayor ausentismo al no ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, y afecta también a la productividad de la empresa ya que el personal no se siente contento con sus actividades.

De igual manera como se habla en el apartado 4.1.1 Fuentes de Reclutamiento el uso de fuentes externas de reclutamiento serían de gran ayuda para acercar a la empresa mayor número de candidatos potenciales a ocupar los puestos vacantes y obtener así mayor diversidad de habilidades y capacidades que como se puede observar en el apartado 3.4 capital intelectual aumenta dicho capital y de manera particular los activos centrados en el individuo.

Y hablando de herramientas que favorecen el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, se encuentra una de suma importancia, vista en el apartado 3.6 Análisis de Puestos la cual facilita las funciones del área de recursos humanos para la selección del personal idóneo para la empresa. Por lo cual se proponen dichos análisis de puestos a continuación.

En cuanto al punto 4.3.1 Proceso de Selección, si la empresa siguiera un proceso más amplio haría de la selección una actividad fundamental para la obtención de las personas indicadas, además de ser más minucioso dicho proceso, serían más confiables las personas que entren a la empresa ya que se conocerá desde su estabilidad económica así como sus aptitudes, capacidades y estado de salud.

Como se mencionó anteriormente al no contar la empresa con un contrato formal, sino únicamente de palabra, resta formalidad a la empresa, además de dar una

mala imagen y en caso de cualquier problema que se llegará a presentar no se contará con las pruebas que den a conocer las prestaciones, horarios, y obligaciones tanto de la empresa como del empleado.

Y por último como se puede ver en el punto 4.5 Inducción, si a las personas no se les muestra a través ya sea de los análisis de puestos sus actividades, que personas son sus subordinados y su jefe inmediato superior, además de sus políticas, se puede presentar la duplicidad de funciones, además de sólo inducir a la persona con una sencilla bienvenida o un simple saludo está puede sentirse desmotivada o puede sentirse que no es tomada del todo en cuenta dentro de la empresa. Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

BIBLIOGRAFÍA

1. GRADOS, Espinoza Jaime A., "Reclutamiento, Selección, contratación e Inducción del Personal", Ed. El manual Moderno, México DF., 2003.
2. GUTH, Aguirre Alfredo, "Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México DF., 1994.
3. MÜNCH, Lourdez, "Administración de Capital Humano", Ed. Trillas, primera edición, México, DF., 2006.
4. MÜNCH, Lourdez, "Fundamentos Básicos de Administración", Ed. Trillas, México, DF., 1990.
5. RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, "Administración Moderna de Personal", Ed. Alma Castrejon Alcocer, México DF., 2012.

