



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS QUÍMICOS Y MÉDICOS ASOCIADAS AL D.I.P.S.E.O. A.C.”

**TESIS:
PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PRESENTA:
GERARDO ANUBIS ALDECO PINELO**

**DIRECTORES DE TESIS:
M. E. C. MA. LUISA GUERRERO RAMÍREZ
L. A. ILIANA HERRERA ARELLANO**

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, JUNIO DEL 2006.

I

Índice

Agradecimientos	III
Introducción	V
Planteamiento del problema.....	VI
Metodología	VIII
1. MARCO TEÓRICO.....	1
Introducción	1
1.1 Sistema de integración de personal.....	2
1.1.1 Principios del sistema de integración de personal	3
1.2 Administración de Recursos Humanos.....	4
1.2.1 Antecedentes históricos	4

1.2.2	Recursos Humanos como ventaja competitiva sostenida	6
1.3	La función estratégica de integración de personal	6
1.3.1	Reclutamiento de personal	7
1.3.2	Selección de personal	13
1.3.3	Inducción de personal	19
1.3.4	Desarrollo de personal	20
	Conclusiones del capítulo	28
2.	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EL PROVEEDOR DEL MÉDICO S.A. DE C.V.....	29
2.1	Sector comercial.....	30
2.2	D.I.P.S.E.O. A.C.....	31
2.3	El Proveedor del Médico S.A. de C.V.....	34
	Conclusiones del capítulo	45
3.	PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO	47
3.1	Sistema tradicional de integración de personal.....	50
3.2	Metodología del diseño del sistema.....	60
3.3	Sistema de integración de personal propuesto	61
	Conclusiones del capítulo	92
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	93
	Bibliografía	99
	Glosario.....	101
	ANEXOS	105



Agradecimientos

Tomar la iniciativa de desarrollar un trabajo de tesis es una tarea ardua y hasta cierto punto redundante, ya que se requiere tomar una idea original una y otra vez hasta madurarla y hacerla crecer como un propósito específico. Sin embargo, cuando a esta dinámica de trabajo se suman personas que aportan sus conocimientos y experiencias para formar un trabajo de equipo, el resultado es que la idea original se convierte en un ideal compartido.

De esta manera y a través de estos últimos meses de esfuerzo sostenido, la contribución de personas altamente valiosas se tradujo en un trabajo de investigación útil, responsable y práctico.

Agradezco infinitamente el apoyo y colaboración de la Q.F.B. Belem Aldeco Reyes, por permitirme estudiar la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. de la cual aprendí muchas cosas y que sin ellas no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a la *M.E.C. María L. Guerrero* y a la *L.A. Iliana Herrera Arellano* por su talento como profesionales de la administración, lo que permitió conjugar puntos de vista y contribuir de esta forma en argumentos específicos a lo largo de los capítulos del presente documento.

Al *L.A.E. Arturo Gutiérrez Juárez*, servidor público de la Secretaría de Empleo de Oaxaca, por todas las largas e interesantes conversaciones y por sus brillantes ideas con las que siempre me beneficié.

Al *Merc. Mario Pérez Ramos*, hombre de excepcional sensibilidad, lo que me permitió seguir adelante sin vacilaciones.

A la *L.A.E. Olivia Allende Hernández* y al *Dr. Mark Delwin Multer Pueppke* por su dedicación en la revisión final de este trabajo.

A todos los profesores, particularmente a *Patrick Rafferty* y *Rosario Barradas Martínez* quienes siempre hasta el día de hoy, siguen siendo un ejemplo a seguir.

A todos los colaboradores de la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. expreso mis más sinceros reconocimientos, ya que todos y cada uno de ellos contribuyeron de manera especial en las diferentes etapas de esta obra.

Quiero agradecer a las siguientes personas su apoyo incondicional y motivación hacia el desarrollo de la presente investigación:

A mis papás, *Gerardo y Socorro*, quienes siempre han creído en mí y me han brindado lo mejor de su vida para estimularme a alcanzar mayores logros; a mi hermana *Lituania* por su amistoso afecto; a mis tíos *Arturo, Joel, Prudencio, Rubén, Elvia, Paquita y Estela*, por el apoyo y cariño constantes; a mis primos, por su amistad sin concesiones; a *Juan Carlos* por su carisma y liderazgo; a la familia *Aldeco Reyes*, por la confianza hacia mi persona lo que permitió reafirmar los lazos familiares, no podría haber pedido un mejor respaldo y amistad; a mis amigos *Dulce, Alfredo, Salvador, Sandra, Vladimir y Honorio*, con quienes compartí una etapa maravillosa de mi formación profesional; a *Luba* por su amistoso afecto.



Introducción

El acelerado avance tecnológico, los nuevos esquemas de organización empresarial y gestión de trabajo, están provocando cambios significativos tanto en la forma de administrar las organizaciones como en el diseño de estrategias encaminadas a fortalecer los recursos que las conforman con miras a ser más competitivas.

En este contexto, uno de los recursos que resalta en relevancia en las empresas es el humano. El ciclo productivo de las personas representa por lo general, un tercio de su vida; de ahí que el trabajo idóneo para los recursos humanos deba ser aquel que corresponda satisfactoriamente a sus expectativas de desarrollo en los aspectos físico, intelectual y social.

Actualmente, los administradores de este singular recurso desempeñan sus actividades bajo las siguientes disyuntivas: a) encontrar la forma de reclutar y seleccionar científicamente empleados calificados y motivados de una sobre oferta del mercado laboral, b) inducir al nuevo personal a fin de disminuir sentimientos de angustia y desconcierto hacia los nuevos deberes y responsabilidades, c) capacitar y adiestrar a los trabajadores con bajos niveles de escolaridad, d) retener y desarrollar a empleados competentes y experimentados a las más escasas oportunidades de ascenso, de recorte de personal y recesión económica.

Es por ello que en este proyecto de investigación, se propone un sistema de integración de personal operativo para las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C.¹ con la finalidad de crear una oportunidad para mejorar las disyuntivas antes señaladas. Los procesos que considera el sistema de integración de personal ofrecen al sector comercializador una oportunidad de cambio y mejora en dichas organizaciones.

Planteamiento del problema

Las grandes empresas, por sus amplios recursos financieros, utilizan personal especializado para llevar a cabo las actividades relacionadas con los recursos humanos. En contraste, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos químicos y médicos asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. disponen de recursos financieros limitados; consecuentemente con poca frecuencia dichas organizaciones cuentan con un especialista en la administración del personal, siendo el empresario el que las lleva a cabo o bien éste las delega al Gerente o Contador de la compañía, quien las realiza como parte de sus actividades normales. Asimismo, las condiciones del mercado laboral y de la competencia, obligan a las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. a considerar diferentes alternativas en el área de recursos humanos a efecto de atraer a los empleados adecuados, así como su óptimo desarrollo laboral.

¹ El Directorio de Distribuidores de Insumos Para la Salud del Estado de Oaxaca (D.I.P.S.E.O. A.C.) reúne a un grupo de 14 empresas, con características similares, con la finalidad de crear estrategias comerciales que les permita mejorar su posicionamiento en el mercado con respecto de la competencia así como a la generación de ventajas competitivas.

Para efectos de la presente investigación, fue necesario el apoyo de la empresa asociada al D.I.P.S.E.O. A.C. llamada El Proveedor del Médico S.A. de C.V. dedicada a la comercialización de productos químicos y médicos. La selección de dicha compañía se llevó a cabo considerando las siguientes razones, mismas que son de relevancia para señalar a la integración de personal operativo como un tema de gran relevancia:

- a) Las compañías asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. cuentan con características similares tales como organigrama, tamaño, productos y servicios ofrecidos al mercado, lo anterior permite realizar un estudio de investigación válido y confiable.
- b) La empresa caso de estudio es un ente que está planeado y organizado en la mayoría de sus áreas, por lo que no es necesario hacer una investigación complementaria o que involucre otro campo de la administración.
- c) La llegada de competencia foránea al estado de Oaxaca en los últimos seis años, ha instrumentado conceptos como la excelencia en el servicio, calidad total y procesos de mejora continua (PMC) que involucran a sus recursos humanos, por lo que la empresa objeto de estudio considera necesario mejorar y/o complementar sus procesos de recursos humanos del nivel operativo.
- d) La empresa seleccionada señaló que es generadora de empleos operativos en un 70% del total de los puestos de su estructura organizacional; cabe señalar que la estadística del Servicio Estatal de Empleo enuncia que el 95% de las vacantes ofrecidas en las ferias de empleo son del nivel operativo y técnico.
- e) Aunado al punto anterior, regularmente las empresas del D.I.P.S.E.O. A.C. someten al personal de dicho nivel a procesos de integración sin control alguno.
- f) Lo antes expuesto se deriva porque en la empresa el Gerente y/o el Jefe del Departamento de Recursos Humanos² no cuenta con herramientas planeadas para llevar a cabo una eficaz integración de personal.

En este sentido, la presente investigación hace necesario un cambio de paradigmas en el empresario ya que ellos son el principal promotor o el primer obstáculo de cualquier iniciativa de cambio en pro del mercado laboral y en consecuencia de la empresa.

² Si bien es cierto que en la empresa objeto de estudio en ocasiones no hay un Jefe del Departamento de Recursos Humanos, en los últimos años se ha contratado personal externo (staff) para llevar a cabo las actividades que conciernen a esta área de la Administración.

Metodología

Un trabajo de tesis considera un modo lógico de proceder, para lo cual necesariamente debe diseñarse una metodología que consiste en definir con mayor claridad lo que se desea investigar. A continuación se enuncia el objetivo general, los objetivos específicos y la hipótesis que guía el presente trabajo, así como el marco metodológico a utilizar.

El *Objetivo General* de esta investigación es proponer un sistema de integración de personal como generador de ventajas competitivas que permita reclutar, seleccionar, inducir y desarrollar al personal operativo de acuerdo a los requerimientos de la organización El Proveedor del Médico S.A. de C.V. caso de estudio.

Los *Objetivos Específicos* que se derivan del objetivo general son:

- Conocer y resaltar a través de investigación documental y de campo la importancia estratégica que tiene la integración de personal en las pequeñas y medianas empresas comercializadoras.
- Conocer las teorías, habilidades y técnicas para añadir ventajas competitivas sostenibles a los procesos de recursos humanos por medio de la integración de personal operativo, así como su retención dentro de la organización.
- Proponer un sistema planeado de integración de personal operativo para las empresas comercializadoras de productos químicos y médicos asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C.
- Señalar las ventajas competitivas del sistema propuesto contra el procedimiento tradicional³ de integración de personal en la empresa objeto de estudio.

La *hipótesis* que guía el presente estudio de tesis enuncia que la propuesta de un sistema de integración de personal operativo contribuirá a la generación de ventajas competitivas en las empresas comercializadoras de productos químicos y médicos.

³ En este trabajo de tesis se denomina "*proceso tradicional*" al procedimiento o sistema que tiene la empresa establecido actualmente.

De esta forma se define también la siguiente metodología que se utilizó y que permitió identificar claramente otros factores bajo estudio. Una vez concebida la idea a investigar, el siguiente paso fue plantear el problema de investigación mediante: el establecimiento de objetivos, desarrollo de preguntas y de esta forma justificar la investigación y su viabilidad.

El alcance de esta tesis se determina con claridad porque es una investigación de tipo explicativa⁴ con un enfoque cualitativo y cuantitativo cuyo estudio genera una orientación estructurada lo que deriva en explicar cómo y por qué ocurre una situación o contexto. También es una investigación descriptiva⁵.

Asimismo es una investigación no experimental y transversal o transeccional, es decir que no existen ni manipulación intencional ni asignación al azar, pues los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo determinado (personal operativo), y se investigan datos en un solo momento y en un tiempo único, con el objetivo de describir y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

Del mismo modo, la muestra fue dirigida, ya que la elección de sujetos u objetos de estudio dependió de quiénes conformaban el nivel jerárquico a estudiar. Por lo tanto esta investigación de integración de personal se aplicó a una muestra no probabilística de 27 trabajadores del nivel operativo.

Esta investigación se apoya tanto en la investigación documental como en la de campo ya que por sus características presenta relaciones de dependencia recíproca, es decir, la investigación de campo necesita apoyarse durante su preparación y desarrollo en la consulta de fuentes documentales de información. Por otro lado, dicha investigación utiliza el método de observación estructurada y no estructurada⁶ y la entrevista no estructurada.⁷ Dichas técnicas permiten la recolección y análisis de datos para diseñar el sistema de integración de personal operativo.

⁴ Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Hernández, S.; Metodología de la investigación, Ed. McGraw Hill, 3ª edición, p. 124, México, 2002.

⁵ Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Hernández, Op. Cit., p. 119.

⁶ La observación no estructurada implica adentrarse a detalle a una situación, manteniendo el rol activo de reflexión en los detalles. Op. Cit., p. 448.

⁷ La entrevista no estructurada considera preguntas abiertas que se fundamentan en una guía general con temas no específicos en la que el entrevistador tiene flexibilidad para manejarlas. Hernández, Op. Cit., p. 454.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, cada uno de los cuales cuenta a su vez con una introducción y conclusiones.

El primer capítulo proporciona las bases para profundizar en el marco teórico (conceptos, conocimientos, principios y teorías), necesario para el entendimiento del sistema propuesto. Éste desarrolla los temas de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo de personal que abarca el sistema de integración de personal que se propone en este trabajo de investigación.

El segundo capítulo incluye una breve evolución de la empresa objeto de estudio, además de que se plantea la problemática y se justifica la necesidad de aplicar un sistema de integración de personal en las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos químicos y médicos asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. haciendo referencia como caso de estudio la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V.

En el tercer capítulo se presenta el proceso de integración de personal tradicional, así como el desarrollo y explicación del sistema propuesto. Se hace una comparación de ambos y se presentan las líneas de investigación futuras que se desprenden.

En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivaron a lo largo de la investigación.

1

1. MARCO TEÓRICO

Introducción

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo le ha conferido una importancia singular a la integración de personal, de ahí que sean tantas y tan variadas las contribuciones a su campo de estudio. De hecho muchos pensadores la han incluido como una parte del proceso administrativo y consideran el cambio de roles del departamento de recursos humanos de simple selector a socio estratégico y agente de cambio, lo que se ha traducido en que se le considere una área fundamental en las organizaciones. Lo anterior implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para sustentar el estudio propuesto plasmado en el *marco teórico*.¹

Este capítulo abarca los conceptos, teorías y conocimientos necesarios para el entendimiento del sistema propuesto en el desarrollo de la presente investigación.

¹ Hernández, Op. Cit., p. 64.

1.1 Sistema de integración de personal

Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin. El enfoque de sistemas sugiere que la ciencia de la administración debe enfrentarse en ocasiones a situaciones dinámicas y en consecuencia ambiguas.²

Según F. Parsons un sistema debe poseer ciertas características para ser denominado como tal:

1. Alcanzar los *finés y objetivos* perseguidos.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desempeñarse.
3. Conservar su equilibrio interno.
4. Mantener una *cohesión interna*, es decir, debe permanecer integrado.

Así también, es necesario considerar cuatro parámetros propios de un sistema,

1. Entradas: Se consideran tales como el factor humano u otros recursos como la materia prima, energía, etc., necesarios para la operación del sistema.
2. Procesamiento: Se representa generalmente por la caja negra (*black box*) que recibe estímulos y genera respuestas.
3. Salidas: Es la conversión de insumos en resultados.
4. Retroalimentación: Tiene por meta el control del sistema.

Para efectos de esta investigación con un enfoque administrativo, se considera la aplicación de un sistema abierto, cuyo principal objetivo es interactuar con los elementos internos y externos orientados hacia un propósito común y lograr la integración del empleado a la organización.

Pese a que los sistemas abiertos son eminentemente adaptativos, se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como *entropía*, que constituye un desgaste en la organización producto de su tarea operativa lo cual puede llevar al agotamiento, desorganización, desintegración y finalmente la muerte del mismo. Para evitar esto, es importante considerar el proceso de entropía negativa, conocido también como *neguentropía*, que implica reajustar constantemente esos mismos sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados. Luego de ello, el sistema se revitaliza y continúa existiendo.³

² Chiavenato, I.: Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill, 4ª edición, p. 733, México, 1998.

³ Chiavenato, Op. Cit., p. 217.

Finalmente, el sistema pretende analizar cada una de las actividades definidas de la integración de personal con el objeto de añadir una ventaja más a la empresa, cuyos resultados sean los mejores portadores del cambio efectivo.

1.1.1 Principios del sistema de integración de personal

En el campo de la Administración, los principios son verdades (o lo que se considera verdades en un momento determinado) fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.⁴ Si bien es cierto que no existen principios de aceptación universal, a continuación se enumeran los que son normas útiles para la comprensión de la función de integración de personal:

1. *De la adecuación de hombres y funciones.* Los recursos humanos que han de realizar cualquier actividad dentro de una empresa, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desarrollar el puesto adecuadamente. En otros términos, debe adaptarse el trabajador a las funciones y no las funciones al trabajador.⁵
2. *De la provisión de los elementos administrativos y operativos.* Debe proveerse a cada miembro de la empresa con los elementos administrativos y operativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las responsabilidades de su puesto.
3. *De la importancia de la inducción adecuada.* El momento en que el personal se integra a una empresa tiene especial importancia, es por ello que en una inducción planeada se recomienda proporcionar información al empleado acerca de la rutina de trabajo, datos generales de la empresa, misión, visión, sus productos, etc.
4. *De la capacitación.* Al ofrecerles capacitación a los empleados, los dueños ayudan a estos a superar sus limitaciones y aumentar sus capacidades productivas.
5. *Del desarrollo.* Todo trabajador que ingresa a una empresa necesita un desarrollo de aptitudes y capacidades que pueden adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él en ese momento o en el futuro. El desarrollo de los empleados en realidad debe considerarse desde el inicio de la inducción hasta el día en que deje de laborar en la organización.

⁴ Reyes, P.: Administración moderna. Ed. Limusa-Noriega, 2ª edición, p. 326, México, 2002.

⁵ Personal, trabajadores, empleados y colaboradores son conceptos que se utilizan en el presente trabajo de manera indistinta.

1.2 Administración de Recursos Humanos⁶

Actualmente la necesidad de considerar a los recursos humanos como factor relevante dentro de las organizaciones, implica el diseño y aplicación de programas y planes específicos cuyo propósito es lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas; dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital, y reafirma lo sustentado por Frederick Taylor: “La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa”.⁷

1.2.1 Antecedentes históricos

Pese a que la integración de personal ha provocado grandes cambios en las organizaciones, ha pasado por una serie de etapas para lograr su madurez y considerarse como un concepto propio de la administración; a continuación se describirá una breve reseña de este campo:

- A comienzos de 1900, los principios de F. Taylor y H. Fayol cimentaron las bases de la administración. El erudito de la administración F. Taylor insistía en el uso de la ciencia, la generación de armonía laboral, cooperaciones grupales y el desarrollo de los trabajadores; además vislumbró la importancia del área (todavía no llamada de recursos humanos) y creó las “oficinas de selección”. En las décadas siguientes, a medida que empezó a surgir la tecnología en campos como las pruebas y las entrevistas, el área de recursos humanos se fue desempeñando como una función más importante, aunque todavía no se consideraba como un área fundamental dentro de las empresas; de hecho, la Federación Americana del Trabajo calificó al Taylorismo como “*un esquema diabólico para reducir a los hombres a la calidad de máquinas*”.⁸

⁶ Administración de recursos humanos, integración de personal o administración de personal, son conceptos que se utilizan en el presente trabajo de manera indistinta.

⁷ Taylor, F.: Principios de Administración Científica. Ed. Herrero Hermanos, p. 18, México, 1998.

⁸ Reyes, P.: La historia del general. Ed. Panorama, p. 61, México, 2000.

- El surgimiento de la legislación sindical estadounidense en los años treinta, condujo a la segunda fase de la Administración de Personal y a un nuevo hincapié en proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos. Bajo la denominación de *relaciones industriales*, ésta tenía la finalidad de solucionar los conflictos obrero-patronales, sin embargo aún consideraba al trabajador como un mero factor de producción.
- Las leyes contra la discriminación en los años sesenta y setenta en Estados Unidos, activaron la tercera fase de este campo de la administración. Dadas las grandes sanciones que acarrecaban las demandas judiciales a las empresas, las prácticas de personal adquirieron mayor importancia. En esta fase (al igual que la segunda), el personal siguió aportando su experiencia en campos como el reclutamiento, la selección, la inducción, el desarrollo y la capacitación, aunque en una función más expansiva. Debe resaltarse que al tratar con los sindicatos o en la igualdad con el empleo, los trabajadores ganaron una posición privilegiada, tanto por lo que hacían para proteger sus intereses como por su contribución positiva a la efectividad de la empresa.⁹
- Con la administración moderna, el departamento de recursos humanos atraviesa aceleradamente por una cuarta fase y su papel está cambiando de protector y selector de personal a socio estratégico y agente de cambio de las empresas.¹⁰

Uno de los enfoques más recientes de la teoría administrativa considera a la integración de personal como una fase más del proceso administrativo. Los estudiosos H. Koontz y H. Weihrich llegaron a la conclusión de que dicha área cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias, además afirmaban que concebirla como una función independiente permite acentuar en mayor medida el elemento humano en la selección, evaluación y desarrollo del personal.

Desde este enfoque, la integración de personal se define como una función administrativa que consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional de una empresa. Esto se realiza mediante “*la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación, capacitación y desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus obligaciones y responsabilidades*”.¹¹

⁹ Reyes, P.: Administración moderna. Ed. Limusa-Noriega, 2ª edición, p. 326, México, 2002.

¹⁰ Dessler, G.: Administración de personal. Ed. Pearson Educación, 8ª edición, p. 16, México, 2001.

¹¹ Koontz, H. y Weihrich, H.: Administración una perspectiva global. Ed. McGraw Hill, 11ª edición, p. 378, México, 1998.

1.2.2 Recursos Humanos como ventaja competitiva sostenida

Los resultados que obtienen las empresas dependen cada vez más del personal que las conforman; esto refleja actualmente una realidad de las organizaciones: Los recursos humanos suelen ser una parte activa de la competitividad de una compañía. Debido a esto, hoy cada vez más organizaciones consideran que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva y que éstos pueden ser considerados como valor agregado,¹² en la medida del compromiso y competencia hacia la organización, con la posibilidad de diferenciarla de otras y competir así sobre la base del desempeño y capacidad de respuesta de su personal ante un mercado más exigente que demanda calidad en productos y servicios.

Con los aspectos antes citados, se puede afirmar que la integración de personal puede lograr cambios significativos dentro de las organizaciones, medidos por el costo, servicio y calidad de los recursos humanos mediante la aplicación de teorías, principios y herramientas administrativas para el mejoramiento organizacional.

1.3 La función estratégica de integración de personal

La integración de personal se ha vuelto más compleja en la década de los noventa y su papel se considera cada vez más estratégico.¹³ La fuerza de trabajo, la economía, la cultura organizacional y la tecnología han evolucionado vertiginosamente; tan solo en el aspecto tecnológico se han generado cambios en las habilidades de los empleados y las necesidades de las empresas.

Anteriormente se consideraba a la integración de personal como una fase más de la organización. Sin embargo, en el presente capítulo se trata a esta área como una función administrativa interdependiente que consiste en reclutar, seleccionar, inducir y desarrollar a los recursos humanos de una empresa.

¹² Un valor agregado es aquel que genera factores preferenciales entre los consumidores.

¹³ Rachman, D. y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill. 8ª edición. p. 282. México, 2001.

Si bien es cierto que los pequeños y medianos negocios no pueden duplicar los programas de integración de personal de empresas gigantes como Wal-Mart o General Electric, sí pueden implantar enfoques que sean adecuados para los 10, 50 o 100 empleados de su nómina.¹⁴

En la actualidad, manejar procedimientos de integración de personal totalmente empíricos en las empresas, implica correr riesgos como el desperdicio de esfuerzos, recursos y una administración improvisada. Este problema de origen estratégico repercute sobre las estructuras de la organización y sobre los recursos humanos que la integran por lo cual necesariamente se tendrá que complementar o corregir dichos procesos con las herramientas y técnicas de la administración científica.

1.3.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento se define como el proceso que lleva a cabo el reclutador para identificar e interesar a los posibles candidatos del mercado laboral a una vacante, a través de diversas fuentes. Se puede decir que el reclutamiento inicia con la búsqueda del candidato y finaliza cuando se reciben los documentos solicitantes.

A continuación se explican los pasos necesarios para llevar a cabo un reclutamiento eficaz:

a) Requerimientos del puesto

Las actividades laborales implican la intervención equilibrada de medios (maquinaria, equipo y herramientas), materias primas y mano de obra, así como métodos y procedimientos de trabajo. Como resultado de ello, es preciso diferenciar las características educativas y personales que deben poseer los trabajadores según la jerarquía del puesto vacante (nivel gerencial, medio y operativo).

De esta forma, los puestos que ofrecen las empresas tienen requisitos variados en términos socioeconómicos (sexo, escolaridad y/o estado civil), de conocimientos (capacitación específica), psicológicos (conductas esperadas) y habilidades (técnicas, humanas, de conceptualización y diseño).¹⁵

¹⁴ Longenecker, J.: Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. Ed. International Thomson. 2ª edición, p. 409, México, 2003.

¹⁵ Las habilidades técnicas son de mayor importancia en los niveles operativos, ya que implican la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos, procedimientos y el diestro uso de instrumentos y herramientas específicas. Koontz, Op. Cit., p. 9.

Lo anterior reviste de gran importancia en la integración de personal y como antelación al proceso de reclutamiento de personal, es fundamental aplicar tres técnicas administrativas a los puestos de trabajo:

1. Análisis de puesto.

Esta técnica responde a la necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos como producto de sus actividades. El análisis de puestos se define como la estructura de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones jerárquicas,¹⁶ es decir, es una herramienta que consiste en estudiar y documentar las labores que se llevan a cabo de acuerdo con las actividades realizadas en el puesto.

Al realizar un análisis de puesto, la información que se debe generar es la siguiente:

- Nombre del puesto.
- Denominación del puesto, área, división y/o departamento.
- Con quiénes trabajará, a quién y para qué reporta (Jefe inmediato superior y subordinados).
- Qué características debe tener la persona para lograr los objetivos o para la realización de la actividad propuesta.¹⁷

El análisis de puestos debe ser un documento que funcione como punto de referencia para el reclutador, en caso contrario estará mal empleado; por tal motivo esta técnica debe ser planeada para que no resulte en una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo para la organización.

2. Descripción del puesto.

Se define como una técnica para obtener información sobre un trabajo mediante una descripción escrita y ordenada de las tareas que comprende el puesto, las relaciones interdepartamentales y los conocimientos y habilidades necesarias para el buen desenvolvimiento del empleado en el puesto.

¹⁶ Koontz, Op. Cit., p. 780.

¹⁷ 100 Mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES. Recursos Humanos, Secretaría de Economía, 2002.

Dicha técnica cumple con tres objetivos fundamentales:

- Delimitar funciones entre los miembros de la organización.
- Definir los objetivos cuantificables que debe lograr el trabajador y
- Proporcionar un parámetro de comparación acerca de las aptitudes del candidato y los requerimientos del puesto.

3. Perfil del puesto.

Las definiciones de perfil son básicas en el proceso de reclutamiento ya que es un primer paso para lograr una selección adecuada. El perfil del puesto comprende el tipo de personal necesario en términos de habilidades físicas, cualidades, capacidades, experiencia, educación y otras destrezas que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar los deberes y responsabilidades que implican la vacante; en sentido estricto, el perfil del puesto es el conjunto de atributos que deberá poseer el candidato para tener éxito en el desarrollo del mismo.

Cabe destacar que el tiempo de cotejar una solicitud de empleo y realizar una entrevista de selección se reduce, dado que el reclutador conoce con certeza los requerimientos necesarios para el puesto vacante.

La aplicación de estas herramientas no garantizan que se reclute al empleado adecuado para cumplir con los atributos y habilidades escritas, algunos trabajadores necesitarán adquirir experiencia en el trabajo mismo o bien será necesario aplicar lo que se conoce en el argot empresarial como D.N.C. (Detección de Necesidades de Capacitación) para detectar capacitación específica que requiere el empleado para el mejoramiento de habilidades y adquisición de conocimientos.

b) Fuentes de reclutamiento

Para hacer un reclutamiento eficaz, los reclutadores deben saber dónde y cómo buscar solicitantes calificados.¹⁸ Las fuentes de reclutamiento se definen como los lugares a través de los cuales es posible encontrar al personal disponible del mercado laboral y que poseen la capacidad necesaria para ocupar los puestos vacantes.

¹⁸ Longenecker, Op. Cit., p. 410.

Existen diferentes fuentes, cada una de las cuales posee ventajas y desventajas; a continuación se explican cada una de ellas:

1. Fuente interna.

Se presenta cuando la empresa solicita una determinada vacante y ésta se cubre por el personal que labora en la organización. La vacante se ocupa mediante la transferencia de trabajadores, ascensos, por familiares o personas recomendadas por los mismos empleados. En estos casos, se debe actuar con transparencia y solo se debe reclutar la persona adecuada al puesto adecuado, evitando al máximo el nepotismo y otras actitudes dañinas que entorpecen el proceso de integración de personal y su desempeño en el futuro.

Las principales ventajas que se derivan del reclutamiento interno son:

- Reducción de gastos para la empresa, ya que evita erogaciones en anuncios publicitarios u honorarios de empresas de colocación.
- Es más rápido; evita el tiempo de espera de un proceso natural de reclutamiento.
- Motiva a los empleados y es una fuente sana de competencia entre los mismos, ya que estos vislumbran oportunidades de ascensos y reconocimiento a su trabajo.
- Hay más probabilidades de éxito en el trabajo que va a desempeñar el nuevo personal, porque éste conoce la empresa, su ambiente laboral y métodos de trabajo.

Las principales desventajas que se derivan del reclutamiento interno son:

- Se pueden generar conflicto de intereses, ya que los empleados que no se ven beneficiados con los ascensos y reconocimientos desarrollan una actitud negativa hacia sus compañeros y el trabajo.
- Se puede elevar a los empleados al máximo de su incompetencia, enunciando así el principio de Lawrence Peter: *"En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia"*,¹⁹ es decir, todo empleado puede llegar a un nivel jerárquico en la organización en el cual las responsabilidades, habilidades y conocimientos requeridos, simplemente lo sobrepasan.
- Limita las fuentes de talento creativo que pueden estar en el exterior a la empresa.

¹⁹ Koontz, Op. Cit., p. 403.

2. Fuente externa.

Se presenta cuando habiendo determinado la vacante, se recurre a candidatos externos a la organización.

Dentro de los medios que hace uso esta fuente, se pueden mencionar las siguientes:

- Anuncios en periódicos, revistas, gacetas, etc.
- Preparatorias, Escuelas Técnicas y Universidades en general.
- Cámaras de Comercio (por ejemplo: Cámara Nacional de Comercio).
- Bolsas de trabajo privadas y públicas (por ejemplo: Servicio Estatal de Empleo).
- Ferias de empleo.
- Anuncios en la portería de la empresa.
- Anuncios en portales de Internet especializados en el tema, tales como: www.chambanet.gob.mx, www.empleoshoy.com, www.oaxacahoy.com, www.occ.com.mx, etc.

Las principales ventajas que se derivan del reclutamiento externo son:

- Atrae empleados con nuevas perspectivas y experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- La empresa aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Las principales desventajas que se derivan del reclutamiento externo son:

- Requiere más tiempo en comparación con el proceso de reclutamiento que el interno.
- Es más costoso y exige gastos al momento.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que se desconocen ciertos aspectos del personal solicitante.
- Puede ser percibido como una deslealtad de la empresa hacia el personal.

Es imprescindible mencionar que la utilización en mayor o menor medida de las fuentes de reclutamiento obedece a las políticas y procedimientos de la organización. Los factores de costo-beneficio y tiempo son determinantes para escoger la fuente más adecuada y ésta dependerá de la decisión tomada por la Gerencia, del presupuesto asignado a este proceso y al tipo de puesto solicitado.²⁰ Del mismo modo resulta factible evaluar la efectividad de las fuentes de reclutamiento de acuerdo a los resultados del proceso.

c) Documentos solicitantes

Un documento es una carta, oficio o diploma que prueba o ilustra algún hecho. En el caso de documentos oficiales, deben ser expedidos por una institución gubernamental o certificado por un notario público. Para los documentos no oficiales estos pueden ser expedidos por empresas privadas y organizaciones civiles, entre otros.

Los documentos o identificaciones que las empresas en México requieren con más frecuencia, según el Servicio Estatal de Empleo de Oaxaca en el reclutamiento de nivel operativo son:

Acta de nacimiento	Carta de antecedentes no penales
Credencial para votar	Solicitud de empleo
Cartilla liberada	Cartas de recomendación
Comprobante de afiliación al seguro social	Cédula Única del Registro de Población (CURP)
Comprobante o constancias de estudio	Registro Federal de Causantes (RFC)

Es importante mantener especial atención en características tales como la distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo, sueldo que solicita, escolaridad y experiencia laboral.

²⁰ Una regla que generalmente se aplica al reclutamiento de personal es que cuanto menor sea el tiempo de que se disponga para cubrir una vacante, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento a utilizar. Alles, M.: Empleo, el proceso de selección Reseña. Ed. Granica, 1ª edición, p. 85, Argentina, 1998.

1.3.2 Selección de personal

La selección de personal es un proceso que debe ser planeado y ejecutado cuidadosamente de acuerdo al presupuesto asignado y alcance, por lo cual es muy importante que los administradores de recursos humanos refuercen y redimensionen las herramientas y técnicas que demandan las organizaciones actuales para contribuir de manera exitosa al logro de sus fines.

La fase de selección de personal se define como el proceso que comprende tanto la recopilación de información de los candidatos, como la detección de a quién deberá contratarse,²¹ es decir, es una toma de decisiones bilateral, ya que se decide hacer o no la oferta de trabajo y particularmente culmina cuando el candidato decide o no aceptarla. Este proceso es un medio de comparación entre dos variables: Los requisitos del puesto (exigencias que debe cumplir el personal del cargo) y el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis, descripción y perfil del puesto; la segunda se consigue mediante la revisión e investigación documental del candidato y la aplicación de entrevistas e instrumentos de evaluación (técnicos, psicométricos y médicos).

Asimismo, con la finalidad de que la selección logre su objetivo, la información y las pruebas aplicadas a los candidatos deben ser válidas y confiables. La validez se define como el grado en el que los datos predicen el éxito de un candidato. Por otro lado, la confiabilidad es un término que se refiere a la precisión y consistencia de los resultados de las pruebas.²²

El proceso de selección contiene una serie de actividades diseñadas para obtener información particular y relevante de los candidatos. Estas actividades incluyen:

a) Entrevistas de trabajo²³

Una entrevista de selección se define como una técnica diseñada para obtener información derivada de respuestas verbales (salidas) que el candidato proporciona a preguntas orales (entradas) hechas por el reclutador.

²¹ Dolans, S.: La gestión de los recursos humanos. Ed. McGraw Hill. 11ª edición, p. 86, México. 1999.

²² Koontz, Op. Cit., p. 404.

²³ Entrevista de selección, entrevista de trabajo y laboral son conceptos que se utilizan en el presente trabajo de manera indistinta.

La entrevista de trabajo es la principal herramienta de selección que usan los reclutadores para determinar si existe afinidad entre la organización y el candidato. Lo irónico de esta técnica ha sido que durante muchos años, casi todos los reclutadores la usaban a pesar de que las primeras investigaciones le adjudicaban calificaciones muy bajas en cuanto a su confiabilidad y validez.²⁴

Esta técnica requiere mucha preparación y quienes van a realizarla necesitan capacitación y buenas habilidades para comunicarse.²⁵ En el caso de México esta herramienta se considera como punto medular del proceso de selección.

Los factores que pueden afectar la utilidad de una entrevista son:

1. El entrevistador tiende a sacar conclusiones prematuras sin una base de opinión confiable.
2. El entrevistador desconoce la exactitud que implica el puesto vacante tomando la decisión de contratación en base a estereotipos equivocados respecto a quién es un buen candidato.
3. El entrevistador no planifica ni estructura la entrevista.

A continuación se explican los tipos de entrevistas:

1. Entrevista no dirigida

Este tipo de entrevista profundiza en diversos puntos de interés a medida que se van presentando las respuestas (salidas) a las preguntas (entradas). No hay un guión preestablecido de preguntas y por lo tanto carece de precisión.

2. Entrevista dirigida o estructurada

Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas. Cabe mencionar que los resultados de investigaciones sugieren que las entrevistas estructuradas han arrojado una validez casi del doble que las entrevistas no estructuradas, de manera que la clave de utilidad de una entrevista es la forma en como se aplica y sobre todo el grado en que se encuentra estructurada.²⁶

²⁴ Dessler, Op. Cit., p. 223.

²⁵ Montana, C.: Administración. Ed. CECOSA, 1ª edición, p. 253, México, 2002.

²⁶ Las entrevistas estructuradas, sea cual fuere su contenido, son más válidas para predecir el desempeño laboral que las entrevistas no estructuradas. Dessler. Op. Cit., p. 223.

3. Entrevistas mixtas

Este tipo utiliza combinaciones tanto de la entrevista no dirigida como del tipo estructurada, con el objeto de ampliar las posibilidades de obtención de información.

Como se mencionó, la planeación de la entrevista es primordial para considerarla como una herramienta útil y eficaz. El entrevistador debe preparar un guión de entrevista con preguntas planeadas y estructuradas; esto último es lo que determinará en parte la idoneidad del entrevistado para la vacante.

Es conveniente utilizar preguntas *cerradas* si se requiere investigar aspectos específicos del candidato. Las preguntas *abiertas* proporcionan gran información porque no están limitadas a condicionamientos respecto de la respuesta. Para aclarar cualquier duda del candidato, se utilizan las preguntas de *clarificación* que retroalimentan la entrevista. Por último, si se requiere llegar a fondo respecto a motivaciones y actitudes, se deben realizar preguntas *a prueba* en las cuales se expone al entrevistado a una situación o problema específico.²⁷

El proceso de la entrevista conlleva una serie de etapas que a continuación se explican,

- a) *Rapport*: Es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del entrevistado; se lleva a cabo a través del trato cordial, el cuestionamiento de preguntas que no generen mucha tensión y el interés por lo que expresa el entrevistado.
- b) *Cima*: Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente; mediante ella se van a explorar las áreas como: historial laboral, educativo y personal. El entrevistador deberá hacer anotaciones de las respuestas del entrevistado; el no retener todo lo que éste dice, puede distorsionar los hechos por exceso de subjetividad.
- c) *Cierre*: Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se debe anunciar el final de la misma al entrevistado, dándole la oportunidad de hacer preguntas que estime pertinentes. Finalmente es necesario dar a conocer al entrevistado cuál es el siguiente paso a realizar; si éste no cubre con los requisitos que exige el puesto, se le informa de acuerdo a las políticas de la empresa.

²⁷ Alles, M.: La entrevista laboral. Ed. Granica. 1ª edición, p. 35, Argentina, 1999.

b) Instrumentos de análisis de candidatos

Pese a que las técnicas e instrumentos de análisis son altamente utilizados en aquellas organizaciones que cuentan con un procedimiento formal de selección, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados para su preparación y aplicación. Esto depende entre otras cosas de la precisión que se quiere alcanzar, el costo-beneficio de la empresa, del tipo de puesto solicitante y de la accesibilidad que tenga la empresa para obtener dichos instrumentos. Ante esto, se genera la importancia de contar con una base de información que permita dar unidad y cohesión a la aplicación de este tipo de recursos.

Las técnicas y pruebas que se utilizan en la selección de personal, tienen como propósito valorar al candidato en términos de conocimientos, salud física, habilidades y personalidad; se pretende así detectar a futuros empleados que cuentan con aptitudes y nivel de preparación para el puesto vacante.

Los exámenes de selección se clasifican en:

1. Técnicos o de conocimientos.

Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente solicitar al candidato una demostración de los conocimientos teóricos y prácticos que demanda el puesto. En este caso, se presenta una muestra de tarea específica para su resolución; por ejemplo, a un chofer puede demandársele el manejo de un tipo de automóvil o motocicleta en especial, así como el uso del reglamento de tránsito y conocimiento de la ciudad (cuyo dominio ha sido previamente declarado por el propio candidato).

Este tipo de exámenes deben ser elaborados previo conocimiento del puesto para verificar su validez o bien, se puede utilizar el análisis de puesto respectivo.

2. Psicométricos o psicológicos.

Los test y pruebas psicométricas miden alguna fase de una muestra escogida de la conducta de un individuo, es decir, evalúan de la manera más precisa la aptitud general y específica del candidato en términos psicológicos y/o psicométricos. La medición de la persona basada en pruebas psicométricas es el punto de partida de lo que la psicología denomina como “*la comprensión y la predicción del comportamiento del hombre*”.²⁸

Dentro de las pruebas psicométricas utilizadas para el personal operativo se señalan las siguientes:

- Beta III, instrumento no verbal de inteligencia de C. Kellog y N. Morton.
- Barsit.
- Otis.
- Pruebas industriales de Colombia.
- Memoria visual y auditiva.
- 16 factores de la personalidad.
- Thurstone.
- Test de Cociente Emocional.

Cabe aclarar que la principal dificultad al aplicar las pruebas psicométricas al personal operativo, es que no existe un reconocimiento generalizado acerca de cuáles cualidades psicológicas son necesarias para considerar capacitado a una empleado a una vacante, además de que en términos de éstas pueden diferir los requisitos de una empresa a otra.²⁹

Aunado a esto, la mayor parte de las críticas de las pruebas psicométricas han surgido por sobrevalorar sus resultados al momento de tomar decisiones de contratación.³⁰ Estas críticas parten de dos aspectos: los defectos técnicos en su diseño y los problemas éticos al momento de interpretar sus resultados; las pruebas psicométricas deben ser consideradas sólo como una parte más del complejo proceso de integración de personal.

²⁸ Cooper, R. y A. Sawaf.: La inteligencia emocional, aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma. p. 22. México, 1998.

²⁹ Terra, F.: Principios de Administración. Ed. CECSA, 1ª edición, p. 349. México, 2003.

³⁰ Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta, 2002.

3. Médicos.

Éstos muestran el estado de salud del candidato y permiten conocer si cuenta con alguna limitación clínica que le impida desarrollarse en su trabajo.

Asimismo se protege al personal que labora en la organización contra enfermedades contagiosas, se establece un registro sanitario del empleado y se protege a la empresa contra demandas salariales injustas por parte del trabajador.

Por medio de estos exámenes se detectan el abuso de drogas o alcohol en el individuo; esto último debe ser un factor que se debe considerar al momento de la selección o el desarrollo del trabajo, ya que el consumo de tales sustancias aumentan los índices de ausentismo y accidentes, afectando la capacidad de concentración del empleado, lo que representa un grave riesgo para la empresa y su personal.³¹

Al finalizar la etapa de selección de personal, el entrevistador debe tener un panorama más amplio del candidato.³² La evaluación del candidato debe hacerse inmediatamente después de terminar la entrevista y las demás pruebas, con la finalidad de no omitir información que distorsione el resultado logrado.

Es importante mencionar que uno de los objetivos del candidato en el proceso de selección y que pueden influir en la decisión final es ofrecer una buena imagen de sí mismo, así como el ocultamiento de información que pudiera influir negativamente en su posible contratación. De hecho, el error más común que pueden cometer los reclutadores y que desemboca en su culpa por una contratación negligente es que no se investigan en forma debida los antecedentes del solicitante.³³ El entrevistador puede investigar dichos antecedentes vía telefónica, mediante visitas físicas o correo electrónico y finalmente tomar la decisión de hacer o no la oferta y el candidato puede aceptarla o no, para culminar así el proceso de selección.

³¹ Algunas empresas consideran como requisito los exámenes expedidos por instancias oficiales, aunque éstos se pueden aplicar una vez concluidos los exámenes psicométricos y técnicos.

³² Arias, G.: Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, 5ª edición, p. 445-446, México, 2002.

³³ Dessler, Op. Cit., p. 206.

1.3.3 Inducción de personal

Una vez contratado al personal seleccionado de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización y a la legislación vigente, es necesario coadyuvar a su permanencia a través de un proceso de identificación con la organización que empezará desde el primer día de labores del trabajador. Dicho procedimiento es conocido como *inducción de personal* y se define como el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de guiar, orientar e integrar al nuevo personal en el ambiente de trabajo en el que desarrollará sus actividades.

En esta etapa de la integración de personal, el nuevo empleado tiende a sentirse perdido y confuso, enfrentado a una nueva disposición física, un diferente puesto, nuevos compañeros de trabajo, otro tipo de supervisión, cambios en el horario de la jornada laboral o un conjunto peculiar de políticas y procedimientos de personal,³⁴ esto a pesar de que fue seleccionado por sus habilidades y aptitudes adecuadas.

La inducción de personal se debe llevar a cabo a través de un *programa formal de inducción*. Aunque estos programas varían de empresa en empresa, suelen incluir los siguientes temas:

- a) Antecedentes y estructura de la organización, incluida la cadena de mando.
- b) Políticas y normas de empleo, incluidos los requerimientos de tiempo extra, días de pago, procedimientos para la terminación de relaciones laborales, etc.
- c) Programas de prestaciones, incluidas las de seguridad social, descuentos de mercancías, etc.
- d) Deberes y responsabilidades laborales.³⁵

Asimismo, dicho programa proporciona a los nuevos empleados la cultura de la empresa e información preliminar, tales como: productos y servicios ofrecidos, valores, misión, visión, procedimientos administrativos, distribución física de la empresa, entre otros. La información mencionada y las condiciones de trabajo se documentan en un manual de inducción o reglamento interior de trabajo (RIT) que debe ser entregado al nuevo empleado.³⁶

³⁴ Longenecker, Op. Cit., p. 416.

³⁵ Rachman, D y Mescon, M.: Introducción a los negocios, un enfoque mexicano. Ed. McGraw Hill, 8ª edición, p. 289. México, 2001.

³⁶ El manual diseñado para la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. como parte complementaria a esta investigación contiene la siguiente información: carta de bienvenida, cronología de la empresa, información general y

El establecimiento de las condiciones generales en las que se desarrollará el nuevo trabajador, genera una integración más fácil y mayor motivación hacia su persona; esto evita en cierta medida la ineficiencia del nuevo personal debido a la falta de información y no a la falta de capacidad o conocimientos para los cuales fue contratado.

Finalmente la verificación del aprendizaje obtenido por el trabajador respecto a la organización, se realiza generalmente al término del proceso de inducción por medio de una entrevista de ajuste (oral o escrita) que permite evaluar y retroalimentar el proceso.

1.3.4 Desarrollo de personal

Las funciones de reclutamiento, selección e inducción solo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados requieren un desarrollo para que su potencial sea utilizado de forma efectiva, de esta forma la contratación del personal adecuado y la generación de un clima laboral agradable son factores esenciales para alcanzar el potencial de cualquier negocio.³⁷

El desarrollo de personal se define como la forma de superación personal que fortalece los conocimientos, las habilidades y motivación de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos.³⁸

El autor R. Rothenbach en su estudio "*Desarrollo de personal: pregunta a tus empleados acerca de sus opiniones*", detectó que existen cinco factores esenciales para que las personas se desarrollen dentro de una organización:

1. Igualdad de oportunidades.
2. Apoyo del jefe inmediato.
3. Conocimiento de las oportunidades.
4. Intereses del empleado.
5. Satisfacción laboral.

administrativa, organigrama, cultura organizacional y reglamento de almacén. Dicho manual no se incluye debido a la extensión de información del mismo.

³⁷ Longenecker, Op. Cit., p. 409.

³⁸ Dubrin, A.: Fundamentos de administración. Ed. Thompson editores, 5ª edición, p. 251, México.

En consecuencia, los empresarios y Gerentes deben considerar al personal como el recurso más valioso dentro de las organizaciones, proporcionándoles en la medida de su desempeño y posibilidades, oportunidades de crecimiento y desarrollo. El empleado por lo general necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho en el trabajo, es responsabilidad de los administradores de recursos humanos reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades laborales.³⁹

A continuación se consideran tres aspectos para el desarrollo del personal en la empresa objeto de estudio y que son necesarios para el diseño del sistema propuesto:

1. Capacitación y adiestramiento.
2. Plan de carrera.
3. Remuneración económica, prestaciones y servicio al personal.

Es imprescindible mencionar que el desarrollo de personal repercute positivamente en la motivación de los trabajadores ya que se sienten reconocidos y tomados en cuenta, además de que genera fidelidad y compromiso hacia la empresa,⁴⁰ lo que se conoce coloquialmente como "*ponerse la camiseta*".

A continuación se detallan los tres aspectos con los cuales es posible lograr el desarrollo de personal en la presente investigación:

1. Capacitación y adiestramiento

La capacitación y adiestramiento son procesos de enseñanza mediante los cuales el personal aprende o modifica actitudes, aptitudes y desarrolla habilidades y destrezas en función de objetivos definidos y necesarios para su óptimo desarrollo en el puesto de trabajo.

Hay que aclarar que el significado de capacitación y adiestramiento en ocasiones genera confusión, por lo que para efectos de este estudio se entenderán las siguientes definiciones:

³⁹ Butteriss, M.: Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Ed. Gestión 2000, 2ª edición, p. 68, México, 2000.

⁴⁰ Secretaría de Economía.: Guías empresariales, Capacitación de personal, México, 2002.

La *capacitación* es la acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.⁴¹

El *adiestramiento* es el ejercicio destinado a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.⁴²

Los argumentos anteriores conllevan a la necesidad de distinguir que la capacitación es aplicada al personal para enriquecer sus conocimientos, así como el cambio de actitudes y comportamientos; aunque en la práctica no es una excepción, ésta es impartida a mandos medios y altos de la empresa, es decir, personas encargadas de deberes y responsabilidades que impliquen la toma de decisiones. La evaluación y monitoreo del impacto de los resultados son por lo general a mediano y largo plazo.

Por otra parte, el adiestramiento comúnmente está dirigido a trabajadores operativos que realizan exclusivamente labores manuales, repetitivas y técnicas; los resultados y evaluación, a diferencia de la capacitación, son inmediatos.

Los principales objetivos de un sistema de capacitación y adiestramiento son:

1. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal.
2. Mejorar las habilidades de los empleados en su puesto.
3. Cambiar la actitud de los trabajadores para crear un ambiente de trabajo más satisfactorio entre los mismos y así aumentar su motivación hacia el trabajo.⁴³

Un factor importante para el cumplimiento de dichos objetivos es detectar las necesidades reales de capacitación y adiestramiento de los empleados al que se conoce como Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).⁴⁴

⁴¹ Mendoza, N.: Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas, 3ª edición, p. 21, México, 1999.

⁴² Ibid, p. 22.

⁴³ Ibid, p. 35.

⁴⁴ Aunque en el argot empresarial el acrónimo DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) es empleado para el término de capacitación, en la presente investigación se utilizará también para el concepto de adiestramiento de acuerdo al contexto enunciado.

Se entiende por DNC la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.⁴⁵ Dichas necesidades se traducen en conocimientos que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo desempeñado y la preparación integral del individuo hacia el puesto.

Así también, la DNC debe ser comparada con la capacitación y adiestramiento que puede solicitar el trabajador en un momento dado y el criterio del Jefe inmediato o Gerente. Dicha comparación tiene la finalidad de definir el tipo de curso a impartir, así como las demás condiciones del mismo.

Los factores que provocan necesidades de capacitación y adiestramiento en una empresa son:

1. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige el puesto.⁴⁶
2. Expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados.
3. Trabajadores transferidos o ascendidos.
4. Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
5. Actualización de tecnología, equipos e instalaciones de la empresa.
6. Venta de nuevos productos y servicios.
7. Nuevas disposiciones legales.

Cabe aclarar que la DNC es uno de los procesos más complejos dentro de la integración de personal por la dificultad de identificar cuáles son las necesidades reales y prioritarias que requiere el trabajador y la empresa en términos de objetivos de aprendizaje.

Por lo tanto, los factores que provocan necesidades de capacitación y adiestramiento pueden clasificarse en un orden jerárquico, es decir, por niveles. Esta categorización implica que estos niveles difieren en dificultad de aprendizaje y evaluación.

⁴⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social.: Diagnóstico de necesidades de capacitación, guía técnica, p. 26, 1998.

⁴⁶ Colddrick, A.: Cómo identificar las necesidades de capacitación. Boletín CINTERFOR, núm. 40. Julio-agosto, p. 9, 1995.

En 1971, H. Bloom y sus colaboradores determinaron tres dominios o áreas del comportamiento humano en los que puede clasificarse cualquier objetivo de aprendizaje.

- a) Cognoscitivo: Los objetivos de aprendizaje hacen referencia a capacidades intelectuales de pensamiento, es decir, aspectos teóricos.
- b) Psicomotor: Incluye aquellos objetivos relacionados con habilidades y destrezas manuales, propios de niveles jerárquicos de puestos inferiores.
- c) Afectivo: Son los objetivos afines con la adquisición o cambio de valores, actitudes, apreciaciones e incluso estilos de vida.⁴⁷

El documento fundamental que describe el plan general de trabajo del personal a capacitar, recibe diversos nombres: guías didácticas, manuales del maestro, documento del instructor o guía del aplicador. Para efectos de esta tesis se denominará a dicho documento *Carta descriptiva* la cual contiene la información clave que permite desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje. Dicho documento proporciona un marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues le muestra tanto a la Gerencia como al instructor la interacción de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos definidos y seleccionados para el propósito del curso de capacitación y adiestramiento.

Se debe tener en cuenta que el proceso de capacitación y adiestramiento no es considerado como una actividad rígida, por el contrario, es un evento que exige cooperación y compromiso tanto de la empresa como del trabajador y el instructor. Es por esto que no se debe dar en el vacío, es necesaria la planeación que le dé sentido y dimensión a dicho proceso, así como buscar al personal capaz de llevar los conocimientos adquiridos a la práctica.

Así también, la capacitación y desempeño no deben ser considerados como sinónimos; en ocasiones solo algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades y actitudes.⁴⁸

⁴⁷ Carrillo, R.: Formación de instructores empresariales. Ed. Nacional Financiera, 3ª edición, p. 94, México, 1997.

⁴⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social.: Diagnóstico de necesidades de capacitación, guía técnica. p. 25, 1998.

Es indiscutible que la capacitación y adiestramiento ayudan a abatir el problema de bajo nivel de preparación académica del personal operativo, principalmente entre los trabajadores que han emigrado del medio rural a las ciudades en búsqueda de mejores oportunidades de empleo. De la misma forma, la capacitación y adiestramiento coadyuvan en la superación del personal al mismo tiempo que contribuye a mejorar la productividad de la misma; es necesario conjugar tanto el desarrollo humano como técnico para lograr un desarrollo integral en el trabajador y lograr resultados constantes en la empresa.

Finalmente, el papel estratégico que juega la capacitación y adiestramiento en las grandes organizaciones influye directamente en el mejoramiento organizacional, aspecto que para las pequeñas y medianas empresas representa un serio problema, debido principalmente al poco conocimiento que se tiene por parte de la Gerencia de los efectos directos en las empresas, considerándola como un gasto y no como una inversión.

2. Plan de carrera

Un plan de carrera es un documento que registra el desempeño laboral del trabajador así como sus habilidades e intereses que lo apoyan en el desarrollo de su trabajo.

Los planes de carrera permiten identificar a empleados que son aptos para un puesto de mayor responsabilidad. Dichos documentos tienen como propósito lo siguiente:

1. Favorecen la retención de personal.
2. Posibilitan el desarrollo y la realización de los trabajadores.
3. Identifican a los empleados con altos potenciales.
4. Permiten el diseño de planes de carrera individuales.

La planeación de carrera involucra a los empleados a atender sus objetivos de carrera, lo cual incluye a todos los niveles jerárquicos.

Por otro lado, la carrera de un individuo dentro de una empresa puede implicar las siguientes etapas:

1. El ingreso en sí y la inserción en la organización (21-26 años de edad).
2. Avance dentro de la organización (26-40 años de edad).
3. Mantenimiento (40-60 años de edad).
4. Salida de la organización (60 años de edad en adelante).⁴⁹

Cabe destacar que un empleado puede crecer tanto horizontal como verticalmente dentro de la organización; esto se logra mediante,

- a) Crecimiento horizontal: Enriquecimiento del puesto⁵⁰ el cual permite encomendar al empleado mayor variedad de actividades similares sin que ello signifique una mayor responsabilidad, y
- b) Crecimiento vertical: Los ascensos que involucran cambios a puestos de mayor jerarquía, los que requieren forzosamente mayores responsabilidades, habilidades y conocimientos que en el puesto anterior.

3. Remuneración económica, prestaciones y servicio al personal

El dinero es importante para todos los empleados. Las pequeñas y medianas empresas deben reconocer el papel del sueldo en la atracción y motivación del personal.⁵¹ Algunas organizaciones limitan el nivel de retribución de sus empleados en base a las disposiciones legales vigentes, otras compensan los sueldos con prestaciones y servicios adicionales en la medida de sus posibilidades.

Entre los incentivos económicos y/o simbólicos-sociales al personal, generalmente utilizadas en las organizaciones mexicanas se pueden enunciar los siguientes:

1. Días feriados o vacaciones.
2. Ausencias con o sin goce de sueldo.
3. Flexibilidad en el horario de trabajo.
4. Caja de ahorro.
5. Despensas.

⁴⁹ Guizar, M.: Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. Ed. McGraw Hill, 1ª edición, p. 224, México, 2002.

⁵⁰ En este trabajo de tesis se emplean los términos enriquecimiento de puesto o alargamiento de puesto indistintamente.

⁵¹ Mercado, H.: Administración Aplicada, teoría y práctica. Ed. Limusa, 2ª edición, p. 256, México, 1997.

6. Préstamos a bajos intereses.
7. Seguros de vida.
8. Bonos de productividad y desempeño.
9. Participación en las utilidades de la empresa.
10. Descuentos en mercancía que comercializa o produce la empresa.
11. Servicio de cafetería.

Las herramientas mencionadas mejoran diferentes aspectos de la eficacia organizacional:

1. Fomentan la lealtad del empleado y lo motivan a unirse a la organización.
2. Disminuyen las ausencias y retardos.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.⁵²
4. Facilitan el proceso de integración del personal.

En años recientes, el interés por ofrecer salarios atractivos, así como diferentes prestaciones y servicios ha aumentado, ya que se le consideran herramientas para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo en la organización.⁵³

⁵² Guizar, Op. Cit., p. 219.

⁵³ Ibidem

Conclusiones del capítulo

- Se expone en este apartado la integración de personal como sistema abierto que opera e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistemas permite delimitar cuatro parámetros: entradas, procesamiento, salida y retroalimentación. Se enumeran los principios con los cuales es posible el diseño y operación de dicho sistema.
- La integración de personal puede ser conceptualizada como una función administrativa que consiste en ocupar los puestos de la estructura organizacional de una empresa.
- Un reclutamiento eficaz se logra mediante el establecimiento de los requerimientos del puesto que implican la documentación del análisis, descripción y perfil del puesto.
- El papel que juega la selección de personal es vital, porque en ella recae la responsabilidad de elegir la persona adecuada al puesto adecuado. Se define esta actividad como aquella que comprende tanto la recopilación de información de los candidatos, como la detección de a quién deberá contratarse.
- La inducción de personal es una vía a través de la cual las organizaciones pueden guiar, orientar e integrar al nuevo personal en el ambiente de trabajo. Con esto se pretende aumentar los conocimientos del trabajador acerca de la historia de la organización, valores, políticas, productos que comercializa y condiciones de trabajo.
- El desarrollo de personal es una connotación expresamente formulada para que un trabajador esté en posibilidades de crecer dentro de la organización. Se enumeraron cinco factores esenciales para que las personas se desarrollen dentro de una organización: Igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades, intereses del empleado y satisfacción laboral.
- En la capacitación y adiestramiento se fija como objetivo el aprendizaje o modificación de actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas en el trabajador para su continuo desarrollo. La DNC es una característica en este proceso de enseñanza a través de la cual se diferencian los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador.
- Es necesario integrar todos los elementos del proceso tales como reclutamiento, selección, inducción y desarrollo para obtener un sistema global que funcione de forma eficiente y acorde a las necesidades de cada empresa.
- Finalmente al redactar el marco teórico en esta investigación, se cumple así con el primer objetivo específico enunciado en la introducción, resaltando asimismo que es el punto medular la integración de personal en el objetivo general que se enunció en la introducción.

2

2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EL PROVEEDOR DEL MÉDICO S.A. DE C.V.

Introducción

Las empresas deben ser cada vez más competitivas debido a la libre competencia y los constantes cambios que sufren los gustos y preferencias de los clientes; a pesar de ello, numerosas organizaciones aún no descubren la necesidad de cambiar y adaptarse al entorno para mantenerse al ritmo de la época, así que hay que destacar a los empresarios que tienen el valor de encontrar y descubrir sus propias deficiencias para corregirlas.

El impacto de la globalización en las pequeñas y medianas empresas sugiere encontrar la forma de reclutar y seleccionar científicamente empleados calificados y motivados de una sobre oferta del mercado laboral, b) inducir al nuevo personal a fin de disminuir angustia y desconcierto hacia las nuevas responsabilidades, c) capacitar y adiestrar a los trabajadores con bajos niveles de escolaridad,

to retener y desarrollar a empleados competentes y experimentados a las más escasas oportunidades de ascenso, de recorte de personal y recesión económica. Lo anterior ha influido en el campo empresarial, provocando que las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. consideren la posibilidad de instrumentar algún cambio para mejorar sus recursos humanos.

A continuación se desarrolla el siguiente capítulo con el fin de sentar una base de conocimientos que permita estudiar a este sector comercializador y los posibles factores que inciden sobre la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. Cabe destacar que a pesar de que esta investigación se centra en un caso de estudio, ésta puede ser utilizada como punto de referencia por aquellas organizaciones del sector comercializador de productos químicos y médicos (u otras) que así lo crean pertinente.

2.1 Sector comercial

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) del total de la clasificación de pequeñas y medianas empresas, alrededor del 49% se dedican al comercio, 35% a servicios y 16% a la industria de bienes.¹ Con referencia a los indicadores del Sistema de Cuentas Nacionales (2004), el sector comercial en general aportó aproximadamente el 22% del Producto Interno Bruto del país, del mismo modo, concentró alrededor del 50% del total de los establecimientos captados por los Censos Económicos.

Las organizaciones de estas dimensiones tienen gran relevancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo incluyendo el caso de México.² A pesar de su importancia, la aplicación de los conocimientos de la administración en las empresas de América Latina sigue siendo un tanto pobre. Según un estudio realizado a mil pequeñas y medianas empresas (1998) Latinoamericanas para conocer el impacto de la administración, el área de recursos humanos es la más descuidada, ya que entre otras cosas, éstas no cuentan con algún programa específico de recursos humanos, solo el 26% aplica la integración de personal y a un 57% del personal se le ofrece programas de capacitación.³

La distribución anterior confirma la regla general de que las empresas industriales son las más difíciles de iniciar por la necesidad de inversiones superiores a las requeridas en las otras actividades.

¹ Periódico Reforma, martes 11 de febrero de 2004. Michael Porter. Sección Negocios, p. 1.

² Los países tomados como muestra fueron: México, Colombia, El Salvador, Chile, Honduras, Brasil y Argentina. Anzola, S.: Administración de pequeñas y medianas empresas. Ed. McGraw Hill, 2ª edición, p. 15, México, 2000.

Por su parte, en el estado de Oaxaca se reafirma lo anterior: el 53% de las pequeñas y medianas empresas se dedican al comercio, 28% a servicios y 19% a la manufactura de bienes. Se desprende así que del total de personal ocupado para la entidad de Oaxaca, corresponde 43% al sector comercio, 32% a servicios y 25% a la manufactura de bienes.⁴

Para efectos de este estudio se atenderá a la clasificación hecha por el INEGI respecto a este sector comercializador, en el que se consideran dos ramas:

- a) Empresas dedicadas a la comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos, material e instrumental médico y de laboratorio.
- b) Empresas comercializadoras de productos químicos para la Industria.

Otra estratificación relacionada con las empresas de este sector es la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) que divide las actividades comerciales en dos subsectores:

- a) Comercio al por mayor, que consiste en la reventa de productos a comerciantes al por menor, a industrias e instituciones, a profesionales y a otros mayoristas.
- b) Comercio al por menor, que consiste en la reventa de productos al público en general, para consumo, uso personal o doméstico.

Las dos clasificaciones anteriores se incluyen en la rama de *No alimenticios* y abarcan el comercio de químicos-farmacéuticos, material e instrumental médico y de laboratorio, entre otros. Las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. están consideradas dentro del comercio al por mayor, ya que las actividades de comercio al por menor tienen mayor concentración en las microempresas, pues en ella se registra el 99.1% del total las empresas de esta clasificación.⁵

2.2 D.I.P.S.E.O. A.C.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo de investigación, el D.I.P.S.E.O. A.C. es un grupo empresarial oaxaqueño constituido en el 2001 por 14 empresas dedicadas a la comercialización de productos químicos y médicos, (Véase Anexo 1); dicha asociación tiene la finalidad de crear una

⁴ Datos calculados con cifras del Censo Económico del INEGI, 1999.

⁵ INEGI, Censos Económicos 1999.

alianza estratégica⁶ entre las empresas participantes a fin de aprovechar las ventajas que ofrecía el mercado, tales como: mayores descuentos por volúmenes de compra, suministro e intercambio de mercancía entre empresas, disminución e igualación de precios, creación de valores agregados, mejoramiento de los canales de distribución y en consecuencia de mayor participación en el mercado. Dicha asociación es la única de su clase en el estado de Oaxaca que agrupa a empresas de esta actividad, con lo cual se marca la pauta para desarrollar aún más este sector con el esfuerzo conjunto de sus agremiados.

Las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. se clasifican en tres categorías:

- a) Negocios que se dedican a la comercialización de productos químicos,
- b) Negocios que se dedican a la comercialización de productos médicos e instrumental de laboratorio,
y
- c) Empresas que comercializan ambos tipos de mercancía con el objeto de ampliar su participación en el mercado.⁷

De acuerdo a la información recabada del Registro Municipal de Empresas del Municipio de Oaxaca de Juárez, la Cámara de Comercio Local y el Sistema de Información Empresarial, actualmente (2004) se encuentran registradas 24 empresas dedicadas a la comercialización de productos químicos y médicos en el área conurbana de la ciudad de Oaxaca, las cuales se consideran competencia directa para la empresa sujeta de estudio; lo anterior se justifica porque dichas organizaciones compiten en el mismo mercado pero difieren en su especialización de productos y servicios ofrecidos.

Dentro de este marco de referencia, las empresas comercializadoras de productos químicos y médicos asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. resaltan su importancia en el estado de Oaxaca por las siguientes razones:

- El total de este grupo de comercializadoras corresponden a la clasificación de pequeñas y medianas empresas.
- Son generadoras de empleos directos e indirectos.

⁶ Una alianza estratégica es la unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente algunas de las distintas modalidades de cooperación en los negocios.

⁷ La empresa en estudio se encuentra en esta última clasificación.

- Son promotoras de la enseñanza de las ciencias químicas y médicas en las escuelas y universidades en el estado.
- Atiende a un segmento del mercado compuesto por escuelas, clínicas, hospitales y laboratorios que demandan eficiencia en el servicio.
- Son proveedoras de insumos de empresas industriales y de otras actividades económicas en el estado, las cuales ven afectados sus procesos productivos ante la escasez de materia prima.⁸

Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos químicos y médicos asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. no pueden estar ajenas a la aplicación de los conocimientos que la administración moderna ofrece en materia de integración de personal.

A pesar de que los entes asociados al D.I.P.S.E.O. A.C. han encontrado en la comercialización de productos químicos y médicos un mercado atractivo, ha sido difícil para los empresarios oaxaqueños competir con organizaciones de otras partes de la República o del extranjero.⁹ Dichas empresas, han elevado el nivel de competencia en el mercado local, ya que han traído consigo modelos novedosos de administración en cada una de sus áreas, los cuales hacen más eficientes los recursos que las conforman.

Si no se actúa con oportunidad y decisión ante dicha situación, la competencia de capitales foráneos podría convertirse no sólo en freno para el progreso de las empresas oaxaqueñas, sino en una amenaza para la existencia de las mismas. Es tarea impostergable y estratégica hacer frente a la competencia, de forma que la nueva generación de empresarios tenga la capacidad de recibir, desarrollar y hacer crecer las organizaciones que están heredando para lograr el éxito comercial de las mismas.

⁸ Las empresas comercializadoras de este sector proveen insumos a las industrias hulera, refresquera, joyera, textil, química, curtidoras, entre otras.

⁹ Cabe mencionar que en los últimos seis años, establecieron operaciones comerciales más de 300 nuevas empresas en el estado de Oaxaca con lo cual el Producto Interno Bruto del estado creció al 6% de la media nacional. Sexto Informe de Gobierno, Oaxaca, 2004.

El consejero de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCANACO) en Oaxaca,¹⁰ ha afirmado que los grupos empresariales oaxaqueños deberán tener capacidad de decisión e innovación para retomar el liderazgo perdido. Asimismo, se han recalcado tres características esenciales que marcarán a las empresas exitosas en la próxima década: a) inteligencia en la organización, b) flexibilidad en la producción y c) agilidad de comercialización. Del mismo modo, se ha señalado que el reto de los grupos empresariales oaxaqueños será el cambio de paradigmas y el desarrollo de una nueva cultura empresarial, permitiendo que dichos organismos retomen el papel de representativos para ser órganos de consulta del gobierno y de ésta forma solicitar y lograr la gestión de apoyos necesarios para su desarrollo y crecimiento.

2.3 El Proveedor del Médico S.A. de C.V.

Como se mencionó anteriormente, para la presente investigación fue necesario realizar un trabajo previo que consistió en diseñar manuales administrativos que permitieran documentar la estructura orgánica y la cultura organizacional de la empresa.

Esta decisión obedeció a la necesidad de que en el mediano plazo, se cumpliera con la meta de emprender todas las acciones necesarias para que la empresa contara con una infraestructura administrativa sólida, y con ello satisfacer adecuadamente los requerimientos de sus clientes y recursos humanos para posicionarla mejor en el mercado en el que participa. Lo anterior permite dar cabida a un antecedente en el desarrollo del sistema de integración de personal propuesto, de forma que funcione como un medio para alcanzar fines prácticos y no de mera especulación.

A continuación se muestran las características de la empresa objeto de estudio:

- 1. Evolución y principales logros**
- 2. Recursos humanos**
- 3. Cultura organizacional**
- 4. Mercado**

¹⁰ Conferencia titulada "Los grupos empresariales en Oaxaca" impartida por Lic. Reyes Fabila el 10 de Septiembre de 2004.

1. Evolución y principales logros

- La historia de la empresa objeto de estudio comenzó en la década de los setentas.
- En 1962 la Q.F.B. Belem Aldeco Reyes trabajó como agente de ventas para diferentes empresas extranjeras, promoviendo y distribuyendo material químico, médico y de enseñanza a los estados del sureste de la República Mexicana.
- El 22 de Febrero de 1966, la dueña con el apoyo de su familia, decide establecer en Oaxaca un negocio como persona física denominado “El Proveedor del Químico en el Sureste”, dedicado a la venta de material del ramo químico y médico.
- En 1970 se introduce la línea médica, ortopédica y de laboratorio químico, además que se decide incursionar en la ropería para hospitales.
- En 1982 se crea la empresa familiar El Proveedor del Médico S.A. de C.V.
- En 1988 fue necesario mover la empresa a un lugar más amplio con instalaciones especiales, que satisficiera sus operaciones cotidianas.
- En el 2002 la empresa abre una sucursal en el llamado “*triángulo de la salud*”, ubicado en el norte de la ciudad y denominado así por encontrarse en esa área los hospitales Civil, del IMSS y del ISSSTE, además la facultad de medicina de la Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca (UABJO).
- En la actualidad, El Proveedor del Médico S.A. de C.V. se considera una empresa pionera y líder en el estado de Oaxaca en la venta de aparatos médicos y productos químicos e industriales.

El campo en el cual se desarrolla dicha empresa, le ha permitido participar en diversos eventos tales como actividades deportivas relacionadas con la medicina como la denominada “*Carrera del día del Médico*”. También la empresa objeto de estudio tiene una constante participación en los congresos científicos en esta entidad, ofreciendo productos y servicios, lo que le ha permitido posicionarse mejor en el mercado local y foráneo.

Asimismo, al término de cada año fiscal se realizan donaciones de mercancías a instituciones públicas, como escuelas de enseñanza media y superior con la finalidad de promover la educación de las ciencias químicas y médicas así como el apoyo de instituciones sin fines de lucro como la

Cruz Roja Mexicana. De la misma forma, la empresa objeto de estudio suscribió un convenio con el gobierno municipal para ofrecer descuentos especiales a personas con capacidades diferentes.

Todo lo anterior, le ha valido a la empresa el reconocimiento de diversas organizaciones, dependencias públicas y de la UABJO, como una empresa socialmente comprometida con el estado de Oaxaca.

2. Recursos humanos

Uno de los recursos más valiosos de toda organización es el humano; en la medida que se cuente con un equipo de trabajo, que colabore como tal, la empresa será más exitosa; para lograrlo se requiere que cada uno de los elementos que lo integran se encuentre comprometido con la misma. La plantilla de personal operativo de la empresa objeto de estudio está conformada por el 70% del total de los empleados. Lo anterior reafirma que la participación de los trabajadores operativos en las empresas es sumamente importante, ya que representan casi el 80% de la fuerza laboral en las empresas comercializadoras en el estado de Oaxaca.¹¹

A pesar de la relevancia del personal operativo en términos cuantitativos, no hay que menoscabar la actuación del personal medio o superior; por lo general a estos niveles jerárquicos se le asocian verbos como planear, organizar, dirigir, controlar, autorizar, etc. Es sabido que el rumbo hacia el éxito o fracaso de una organización depende de la astucia de los Gerentes o dueños para dirigir a sus subordinados, anticiparse al cambio o instrumentar planes estratégicos de acción, entre otros.

Los dueños de la empresa objeto de estudio, consideran a los recursos humanos una parte importante de la organización, expresándolo así: *En las empresas familiares se da el siguiente fenómeno, en ocasiones el personal ajeno a la familia es el que más trabaja (físicamente), el que tiene que llegar a un horario determinado, el que tiene que cumplir de forma precisa las políticas y procedimientos, todo esto en comparación con los mandos medios y superiores que con frecuencia son ocupados por parientes y familiares, lo cual les permite más "flexibilidad" en sus puestos a costa de poner el ejemplo a los demás trabajadores. Asimismo consideran que en las empresas no familiares, la mayoría del personal es operativo y supervisor.*

¹¹ Informe del Servicio Estatal de Empleo, Oaxaca, (2003)

Lo expresado se reafirma con lo siguiente:

1. Las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. no permite solicitar por el momento vacantes de nivel medio y superior, lo anterior se revierte en puestos operativos, por lo que carecería de sentido hacer una investigación sobre algo que no existe frecuentemente en términos de integración de personal.
2. Según el Servicio Estatal de Empleo, el 95% de las vacantes ofrecidas en las ferias de empleo en Oaxaca son de nivel operativo y técnico.
3. En promedio, el 80% de la fuerza laboral en las comercializadoras en el estado de Oaxaca son niveles operativos y técnicos.¹²

En el anexo 2 se muestra el organigrama de tipo funcional que actualmente conforma la empresa objeto de estudio, en el cual se indican: La departamentalización de tipo funcional así como las ramificaciones de autoridad, jerarquía y comunicación tanto de línea como de staff, y cuya apreciación identifica cada uno de los departamentos y áreas.

Por otro lado, el grado de escolaridad del personal operativo en la empresa en estudio se limita a nivel bachillerato o equivalente y la edad promedio de los trabajadores a 34 años; mientras que el índice de rotación de personal se explica como sigue:

El uso de indicadores¹³ en un estudio de tesis obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. En este sentido, los indicadores aportan elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de los recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de los objetivos establecidos en esta investigación.¹⁴

¹² Cabe aclarar que el personal operativo no toma decisiones, solo hace una actividad funcional (y en el caso de las empresas familiares es multifuncional).

¹³ Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Campbell, A.: La estadística como ciencia y su papel en la investigación. Ed. McGraw Hill, 2ª edición, p. 210. México, 2000.

¹⁴ Arias, G.: Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, 5ª edición, p. 688, México, 2002.

En consecuencia, el índice de rotación de personal se entiende como la relación entre el ingreso y egreso de personal en la organización. Existen dos fórmulas principales para el cálculo de dicho índice; sin embargo para el presente caso de estudio se utilizará la primera, ello por la ausencia en la empresa del concepto de *número inevitable de bajas* (muerte, reducciones de personal, etc.) el cual aplica la segunda fórmula.

a)

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

b)

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa} - \text{Número inevitable de bajas (jubilaciones, muertes, incapacidades, etc.)}}$$

En México se considera que entre 5 y 15% son índices aceptables de rotación de personal.¹⁵

En la presente investigación, se puede observar lo siguiente al aplicar la fórmula antes descrita:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{1 \times 100}{19} = 5.3 \%$$

¹⁵ No obstante, un factor importante a considerar es la zona geográfica. Por ejemplo, en México varias ciudades localizadas en la franja fronteriza con Estados Unidos de América, la rotación de personal constituye uno de los grandes problemas de las empresas (Carrillo y Santibáñez, 1993). En una investigación realizada en el Norte de México, 37.2 % de las empresas investigadas en ciudad Juárez y 20.2 % en Tijuana mostraron rotación baja mensual (entre 1 y 5 %). Aún así, la rotación mensual es de 3%, la anual equivale a 36 % y algunas empresas llegaron a 50 % mensual, es decir que la mitad del personal contratado renunció a su puesto de trabajo (Tello Velasco, 1996). En otro estudio en la Ciudad de México del mismo autor se encontró que la rotación era mayor en las fábricas grandes en las que trabajaban personas del sexo masculino, jóvenes, quienes tenían menos hijos, menor grado de escolaridad y menos tiempo en el puesto, entre otros factores. Arias, Op. Cit., p. 688.

El resultado anterior, muestra un bajo grado de rotación de personal para la empresa sujeta de estudio en el año fiscal del 2004, el cual esta representado en un 5.3%. Es decir, de 19 trabajadores operativos que estaban laborando recientemente en la empresa, solo un empleado se dio de baja en el transcurso de un año.

Es importante considerar que el hecho de que en una organización haya una rotación casi nula y que la mayoría de la fuerza laboral tenga una estancia mayor a 5 años, demuestra que en el mediano y largo plazo será necesario reemplazar el recurso humano que conforma la organización por causas de jubilaciones, retiros, cambios a otros trabajos o ascensos.

Asimismo, se dice que una organización “*sana*” presenta bajos índices de rotación de personal, lo cual se refleja en la “*moral del trabajo*”, así como la seguridad y confianza que sienten los empleados hacia la empresa, ello porque no ven como un riesgo latente el despido frecuente de personal.

Según el informe 2003 del Servicio Estatal de Empleo, el fenómeno de la rotación de personal en las empresas oaxaqueñas es un problema considerado como grave que alcanza niveles del 50% anual en puestos operativos; esto se debe principalmente a tres factores según la misma dependencia gubernamental:

- a) Sueldos y salarios bajos.
- b) Distancias entre la empresa y hogar del trabajador, y
- c) Horarios de trabajo.

Cuando el nivel de rotación es muy alto puede traducirse en problemas de carácter administrativo y financiero que implica un costo elevado por conceptos como el reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo personal. Por lo tanto, es necesaria la sensibilidad por parte de los directivos respecto a los problemas que puede causarle la rotación. Probablemente nunca podrá evitarse, y tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar ideas novedosas y esfuerzos redoblados a la empresa; sin embargo, resulta conveniente reducirla al mínimo ó los niveles generalmente aceptados por la industria.¹⁶

¹⁶ Arias, Op. Cit., p. 689.

Asimismo el índice de ausentismo es la relación entre el número de ausencias, número de trabajadores y los días laborados por la organización. Dicho índice se representa como sigue:

c)

$$\begin{aligned} \text{Índice de} & & \text{Número de ausencias en el año X 100} \\ \text{ausentismo} = & \frac{\hspace{10em}}{\hspace{10em}} \\ & \text{Número de trabajadores X días laborados} \\ & \text{por toda la organización} \\ \\ \text{Índice de ausentismo} = & \frac{59 \times 100}{19 \times 305} = 1.09 \% \end{aligned}$$

Para efectos de este estudio, se consideran los días de ausencia: los marcados en la ley federal de trabajo Art. 74, los domingos, los días cerrados por inventario y aquellos que por ninguna razón se encuentren justificados dentro del RIT.

El índice de ausentismo como se puede observar no representa un problema de relevancia en la empresa en estudio, ya que los trabajadores operativos en dicha organización tienen horarios definidos, además de contar con tiempos específicos para tomar alimentos y permisos justificados con goce de sueldo de acuerdo al RIT. Dicho índice puede ser utilizado para efectos de capacitación y adiestramiento en la medida que refleje una falta de motivación en el personal, falta de conocimientos que propicien el ausentismo para llevar a cabo ciertas actividades muy especializadas, entre otras.

Un índice aceptable se encuentra entre 5 y 10 % según el Servicio Estatal de Empleo de Oaxaca en su informe de labores 2003.

3. Cultura organizacional¹⁷

Por otro lado, todos los grupos de seres humanos (incluidas las empresas) a lo largo del tiempo van desarrollando su forma particular de hacer las cosas, de enfrentar las adversidades que se presentan día a día, de innovar, de crecer y desarrollarse. A esta forma singular y única de ser y actuar se le llama *cultura organizacional*.

¹⁷ La cultura organizacional de El Proveedor del Médico S.A. de C.V. está documentada ampliamente en el manual de organización de la empresa. Dicha cultura está firmemente cimentada en la historia, la tradición y la identidad de la organización objeto de estudio y la cual fue definida por los miembros que la conforman.

El término cultura organizacional se refiere a la manera distintiva que tiene una empresa de hacer las cosas y de reaccionar a las exigencias de su entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y creencias compartidos. Cuando estos valores y creencias son conocidos y aceptados por los miembros de la organización, se reflejan en su comportamiento cotidiano y orientan sus decisiones; en estos casos se trata de culturas definidas, que representan una importante ventaja competitiva.

A continuación se explican los conceptos que conforman la cultura organizacional de la empresa sujeta de estudio:

La misión es el propósito básico a largo plazo que persigue la organización caso de estudio; es decir, la razón de ser de la empresa. Sin una misión clara y concreta, difícilmente se lograría un auténtico espíritu de equipo.

Dicha misión se expresa de la siguiente forma: “*Satisfacer con excelencia al cliente de productos químicos y médicos*”.¹⁸

La visión es el enunciado de la forma en cómo el líder ve a la organización en el futuro, es una descripción de las características importantes de la empresa, de cómo se quiere que sea en el mediano plazo. En otras palabras, es un enunciado del estado al que se quiere llevar la empresa, de lo que aspira a ser en un momento determinado.

La visión de la empresa objeto de estudio se declara como sigue: “*Ser la mejor comercializadora de productos químicos y médicos en el sureste mexicano, reconocida por su amplia experiencia en el mercado y la calidad de su gente*”.

Los valores son la *pedra angular* de la dirección, es el conjunto de juicios sobre los cuales se basan todas las políticas y actitudes bajo los cuales opera la organización; dicho de otra forma, son el soporte ético y moral que depende de la idiosincrasia de cada empresa. Estos son de relevancia para el estudio del comportamiento organizacional. El personal ingresa a una empresa con nociones preconcebidas de lo que “*debe*” y lo que “*no debe*” hacerse. Así, los valores

¹⁸ Cabe señalar que esta misión tiene un enfoque exclusivo en el mercado (cliente externo), mientras que para cumplir con el enfoque y exigencias de este trabajo, la empresa tendrá que considerar una modificación en la misma en el mediano y corto plazo para equilibrar la función que cumplen tanto el personal como los clientes en la integración de personal.

organizacionales que la integran son los siguientes, mismos que se sustrajeron del Manual de Inducción de la organización de elaboración propia:

Responsabilidad

Manejar con compromiso e integridad la información y mercancías de la empresa así como asumir las consecuencias de nuestros actos.

Puntualidad

Capacidad de responder de manera eficaz y eficiente en el tiempo comprometido, integrando todos los recursos disponibles.

Calidad

Calidad es hacer bien lo que se debe hacer, con mejora continua y optimización de los recursos, satisfaciendo las expectativas del cliente.

Esfuerzo

Hacer lo que se debe hacer y un poco más, esto es un extra adicional; lo anterior es la clave del éxito para las personas llamado *el kilómetro adicional*, es decir, hay que hacer de lo que nos pidan, un poco más.

Honestidad

Implica que siempre nos conduzcamos con la verdad en cada una de las actividades que desempeñamos, con acciones transparentes en nuestro servicio.

Respeto

Enfatiza la atención a la dignidad humana, a la persona, a sus bienes, recursos, pensamientos, sentimientos y creencias, en todo momento, potenciando su crecimiento a través de un trato cálido y sincero.

Diálogo

La comunicación tanto formal como informal, es importante para poder resolver cualquier anomalía que se nos presenta diariamente.

Unidad

La cooperación de todos y cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, en cada uno de los procesos y actividades de la comercialización de los productos.

Cabe subrayar que no hay organización estable y perdurable sin una cultura organizacional compartida. De hecho, la cultura es un activo de la empresa, una parte medular del patrimonio que se debe cuidar y hacer productivo día a día. Asimismo, la definición de éste término administrativo apoya la integración de los recursos humanos ya que se plantean de forma clara y precisa los valores, misión, visión, principios de actuación y comportamientos claves que se esperan de los individuos durante su estancia dentro de la empresa.

4. Mercado

La identificación del mercado de una organización es importante porque cumple con el propósito de desarrollar el conjunto de tareas y mejoras organizacionales que exige una de las principales funciones empresariales: La comercialización. Así, la segmentación del mercado en el que participa la empresa en estudio ha sido parte de su estrategia inicial, aunado a la experiencia profesional de los fundadores en el ramo químico, es lo que le ha permitido posicionarse durante casi 4 décadas en el gusto y preferencia de los clientes. Cabe señalar que dicha organización tiene una localización geográfica privilegiada ya que la matriz se encuentra en el centro histórico de la ciudad y su sucursal se encuentra en el llamado “*Triángulo de la Salud*” denominado así por encontrarse en esa área una serie de clínicas, hospitales e instituciones de enseñanza .

A continuación se identifica el mercado potencial, el mercado meta y la competencia de El Proveedor del Médico S.A. de C.V.:

El mercado potencial es aquel conformado por todos los entes del mercado que además de estar interesados en un servicio o bien, están en condiciones de adquirirlo. La empresa en estudio comercializa productos y servicios del ramo químico/farmacéutico (aparatos para laboratorio clínico e industrial, muebles e instrumental médico y material quirúrgico, etc.), sus perspectivas del mercado potencial son muy amplias, el cual se puede abarcar en el mediano y largo plazo mediante: el lanzamiento de nuevos productos y servicios, apertura de nuevas sucursales, implementación de campañas publicitarias, entre otras.

Por otra parte, el mercado meta es aquel que está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica como destinatarios de todas las estrategias de comercialización, es decir, es el mercado que la empresa adquiere en el corto plazo. Dentro de esta segmentación se encuentran la industria textilera, hulera, refresquera, joyera, las tratadoras de aguas residuales, farmacias, laboratorios de escuelas de nivel medio y superior, los usuarios de hospitales, laboratorios de análisis clínicos, escuelas de medicina, entre otros. Generalmente, la cartera de clientes de la empresa en estudio es muy diversa y se constituyen por aquellos cuyas edades fluctúan entre los 18 y 50 años; los clientes cautivos de esta parte del mercado son representados principalmente por profesionistas y estudiantes de las ciencias químicas-médicas así como usuarios de clínicas y hospitales. Asimismo, la mayoría de los clientes actuales se inclinan por el servicio que brinda la empresa, lo cual incrementa el interés de mejorar continuamente, principalmente para retener clientes y asegurar una nueva generación de mercado. Entre los factores imprescindibles que han hecho posible la retención de sus clientes se pueden mencionar los siguientes: servicio especializado, sistema de crédito, entrega a domicilio, descuentos en compras de mayoreo y a personas de la tercera edad.

Finalmente, a pesar de que El Proveedor del Médico S.A. de C.V. se encuentra dentro de un sector altamente competido, según el Gerente de la empresa la participación en el mercado que se ha logrado periodo tras periodo llega hasta un 50% en los veranos de cada año, ello por la gran variedad de productos y servicios ofrecidos. De la misma forma, la principal competencia tomando como referencia el número de empleados y los límites geográficos de la cd. de Oaxaca, la constituyen las empresas Ortosur S.A. y Central Médica Quirúrgica S.A. seguidas del resto de las organizaciones afiliadas al D.I.P.S.E.O. A.C. y las 15 empresas del ramo químico-farmacéutico registradas en el Sistema de Información Empresarial (SIEM) de la ciudad. Cabe señalar que el personal de la organización en estudio tiene conocimiento del clima competitivo prevaleciente y acepta que todas las acciones del competidor necesariamente tendrán algún efecto sobre el mercado y otros competidores.

Conclusiones del capítulo

- Se analizaron las características del sector al que pertenecen las empresas comercializadoras de productos químicos y médicos en la ciudad de Oaxaca. De acuerdo a instancias oficiales, existen 24 empresas de esta naturaleza las cuales difieren en su especialización de productos y servicios ofrecidos. En la entidad, el 53% de las empresas se dedican al comercio, 28% a servicios y 19% a la manufactura de bienes.
- El D.I.P.S.E.O. A.C. agrupa a 14 empresas que son el marco de referencia de este estudio. Se destacó la importancia de la alianza suscrita, lo que permite aprovechar mejores condiciones que ofrece el mercado.
- Se hizo una cronología de eventos acerca de la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. subrayando su evolución y principales logros a lo largo de casi cuatro décadas de permanencia en el mercado. Dicha empresa se considera pionera y líder en el estado de Oaxaca en la venta de aparatos médicos y productos químicos e industriales.
- Uno de los recursos que resaltan en relevancia es el humano, en la medida en que se entienda la forma de actuar y tratar a este peculiar recurso, la empresa estará en condiciones de realizar estudios de investigación sólidos. A partir de los resultados estadísticos obtenidos para el índice de rotación de personal del año 2004, es posible afirmar que la empresa objeto de estudio presenta niveles aceptables del orden del 5%, lo cual le permite crear un ambiente de seguridad y confianza entre los trabajadores en el aspecto laboral, aunque dicho fenómeno señala que en el largo plazo la empresa requerirá renovar su personal.
- La elaboración de los manuales administrativos, permite documentar aquellos aspectos (misión, visión, valores, etc.) que se esperan de los trabajadores.

© 2010 El Proveedor del Médico S.A. de C.V.

3

3. PROCEDIMIENTO ESTRATÉGICO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO

Introducción

A partir del marco de referencia de la empresa objeto de estudio presentado en el capítulo anterior, se propone el desarrollo de un sistema de integración de personal que permita reclutar, seleccionar, inducir y desarrollar al personal operativo de acuerdo a los requerimientos de dicha organización, de manera que proporcione información indispensable para utilizar las teorías y conceptos que se ofrecen respecto a este tema, con el objeto de formalizar esta función administrativa en forma metodológica y congruente con las necesidades y recursos de las empresas asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C.

Dicha tesis no se produce en el vacío, forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel de la empresa y del Departamento de Recursos Humanos destinado a lograr que una organización tenga capacidad de transformarse, diferenciarse y crecer de manera efectiva a través de este singular recurso.

El diseño de este sistema se basa en los principios enunciados en el capítulo 1 (Véase Apartado 1.1.1) con el apoyo de las siguientes herramientas:

- Políticas: Enunciados o interpretaciones que se determinan en forma explícita para facilitar el cumplimiento de responsabilidades y la toma de decisiones, logrando así que no se rebasen ciertos límites de comportamiento.¹
- Manuales administrativos: Los cuales representan un medio para comunicar y coordinar información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos para el mejor desempeño del personal.
- Diagrama de Ishikawa: Conocido como diagrama causa-efecto, el cual es una forma gráfica de organizar y representar las diferentes causas que originan un problema particular a fin de orientar las soluciones del mismo.²

Investigación preliminar

A continuación se expone la investigación preliminar que permite determinar el área de estudio del presente proyecto: La empresa objeto de estudio carece de un enfoque para identificar cambios necesarios en su estructura organizacional y recursos humanos, es decir, los directivos y el encargado de recursos humanos no estudian las causas que aceleran la evolución de áreas en la integración de personal que se están investigando, así como la previsión de las situaciones que de ellas se deriven. Lo anterior da pauta a la solución de problemas en el corto plazo, careciendo de una visión de mediano y largo plazo para mejorar el manejo del personal. Cabe mencionar que con la presente investigación se trata de señalar tanto las fortalezas como las debilidades del sistema tradicional, ello con el fin de lograr un aprovechamiento de oportunidades tanto de los empleados como de la empresa y sus procesos administrativos de integración de personal.

De esta forma se continuaron los trabajos de investigación y se diseñó el diagrama de Ishikawa³ a través de una lluvia de ideas con el Gerente, Jefe del Departamento de Recursos Humanos y el personal operativo de la empresa (Véase Figura 1) el cual permitió la identificación de los elementos a estudiar.

¹ Cabe destacar que en el presente trabajo de investigación se proponen una serie de políticas que fueron estructuradas con el apoyo de la Gerencia y del Departamento de Recursos Humanos.

² Chauvel, A.: Resolver problemas, métodos y herramientas. Ed. El ateneo, 2ª edición, p. 80, México, 1998.

³ Es importante resaltar que dicho diagrama se estructura como tal, de forma que se señalan rigidamente las causas que originan un problema de forma negativa, sin embargo en esta investigación se trata de resaltar positivamente y complementar los procedimientos empíricos existentes con la administración científica.

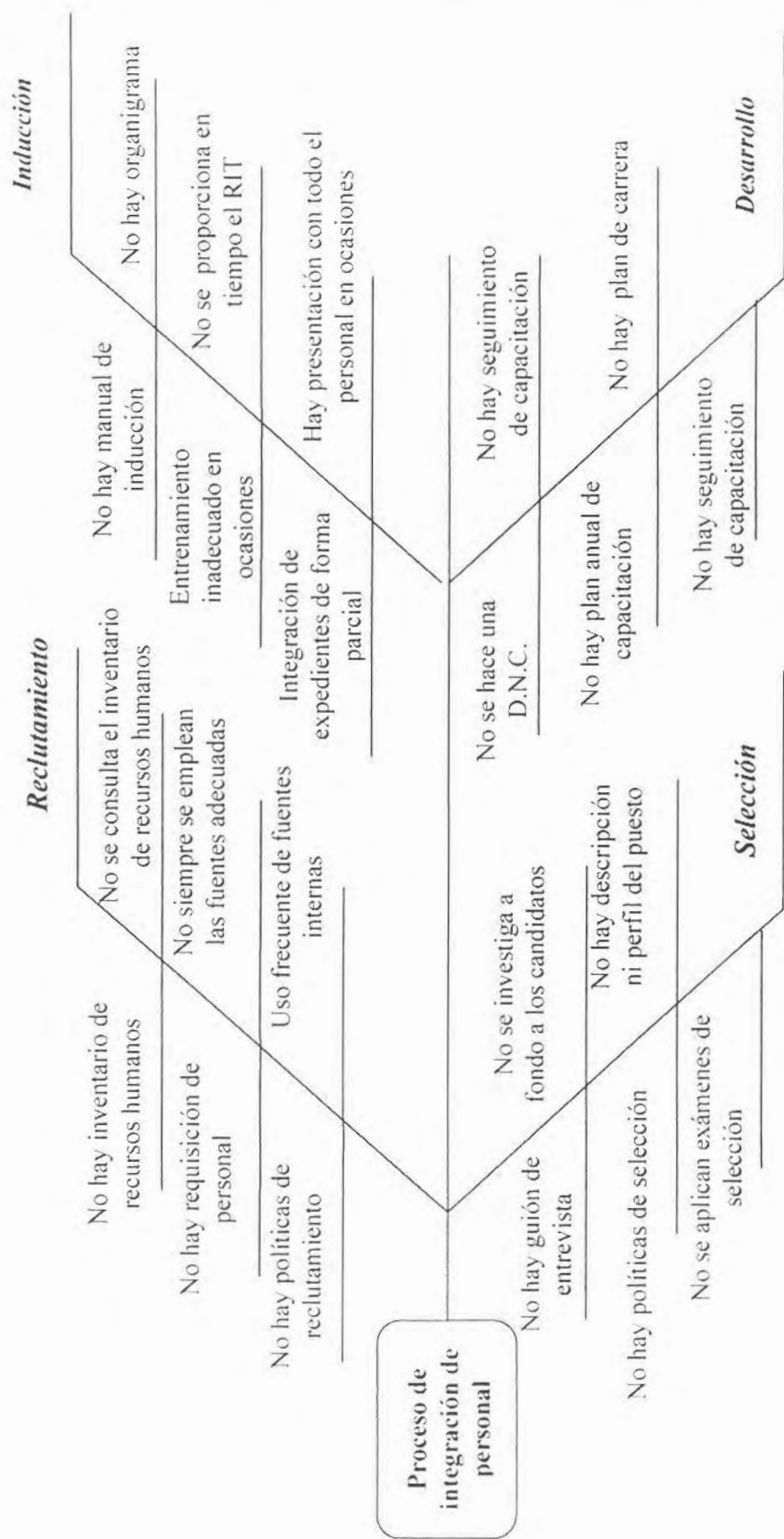


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia con datos recabados del personal.

Para describir el procedimiento de integración de personal y determinar el diseño del sistema propuesto se recopiló y analizó información, lo que permitió la formulación de un diagnóstico preliminar donde quedan confirmados el objetivo general y específicos propuestos en esta investigación, la metodología y acciones a seguir.

Además se consultaron a los diferentes niveles jerárquicos; la Gerencia expresó que actualmente se carece de un procedimiento formal para reclutar, seleccionar, inducir y desarrollar al personal operativo. Los Jefes de Departamento expresaron que en ocasiones no existe en la empresa las técnicas y herramientas necesarias para lograr un desarrollo (técnico y humano) de sus subordinados de forma que puedan ser trabajadores más competitivos en el mediano y largo plazo. Resultado de lo anterior se eligió el área afectada (personal operativo) para el análisis y diseño de un sistema correspondiente a esta materia.

También se señaló a los dueños las prioridades de la empresa en cuanto a los factores y elementos que se requieren mejorar en la integración de personal así como la observación directa de las actividades cotidianas del personal, ello con la finalidad de obtener información válida y confiable.

3.1 Sistema tradicional de integración de personal

Con la finalidad de rectificar la secuencia del proceso tradicional que se describirá, se analizaron los cambios de cada uno de los pasos del mismo con el apoyo del Gerente y del Jefe del Departamento de Recursos Humanos, lo anterior para definir eficazmente los procesos y proponer un sistema rediseñado, el cual se muestra en el Apartado 3.3.

A continuación se describe el sistema tradicional que ostenta la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. en el área de integración de personal y que es gestionado por el Jefe de dicho departamento y el Gerente, mismo que está conformado de la siguiente forma:

1. Procedimiento de reclutamiento y selección.
2. Procedimiento de inducción.
3. Procedimiento de desarrollo.
 - Procedimiento de capacitación y adiestramiento.
 - Plan de carrera.
 - Remuneración económica, prestaciones y servicio al personal.

1. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

La empresa en estudio conserva procedimientos empíricos y poco formales para el reclutamiento y selección de personal. Se desestima la aplicación de técnicas administrativas que pueden ser útiles en la gestión de los procesos de reclutamiento y selección. Esta actitud genera el riesgo latente de incorporar candidatos no idóneos en los puestos vacantes,⁴ por lo que se debe revisar este proceso y tratar de mejorarlo en el corto plazo.

De esta forma, se encontró que las prácticas que se desempeñan en dicha empresa se caracterizan de la siguiente manera:

Nombre del procedimiento: Reclutar y seleccionar personal operativo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Objetivo: Identificar, interesar y reunir a posibles candidatos del mercado laboral operativo así como evaluar sus capacidades, experiencia y habilidades para elegir al más apto con relación al puesto vacante.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones ⁵
1	Identificar el puesto vacante o la creación del mismo.	La Gerencia detecta y/o autoriza la creación de vacantes mediante la detección de sobrecargas de trabajo y ampliación de operaciones de la empresa.	Satisfacer las operaciones del departamento solicitante.	No hay una planeación de los recursos humanos a fin de detectar vacantes.
2	Autorizar el puesto vacante.	De forma verbal.	Comunicar al Departamento de Recursos Humanos y recabar las autorizaciones pertinentes e iniciar el reclutamiento de personal.	No se utiliza requisición de personal, ni descripción del puesto para consultar especificaciones del mismo.

⁴ Anteriormente se aplicaba un examen psicométrico para la evaluación de candidatos, sin embargo por comentarios de uno de los directivos no se dio continuidad a esta técnica. En la actualidad se desestima el uso de instrumentos para seleccionar al personal.

⁵ En los siguientes cuadros tanto del proceso tradicional como del propuesto, la parte de *observaciones* tendrá la finalidad de señalar las fortalezas y debilidades del mismo, así como las situaciones que se hayan encontrado al estudiar el proceso.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
3	Utilizar fuentes de reclutamiento.	Se utilizan en un 80% fuentes internas. El 20% corresponde a fuentes externas tales como anuncios en el periódico, cámaras de comercio y escuelas técnicas.	Contar con personal de confianza para realizar las funciones productivas de la empresa y llevar a cabo promociones dentro de la misma.	Si no hay personal idóneo interno, se acude a las fuentes externas.
4	Recibir las solicitudes de empleo y demás documentación.	Se revisa la solicitud de empleo y la documentación del solicitante contra los requerimientos definidos.	Verificar el cumplimiento de requisitos mínimos así como si se adecua el candidato a las necesidades de la empresa y el puesto.	En el reclutamiento externo se revisa documentación; en el interno se revisa el expediente del trabajador. La documentación no se registra de forma sistemática. ⁶
5	Ejecutar entrevista preliminar. ⁷	Una vez recibido la documentación se hace una entrevista preliminar a los candidatos. Se plantean preguntas acerca de la experiencia, expectativas salariales, disposición para cambiar de residencia, etc.	Permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.	No se aplican las fases de la entrevista. No se señalan las prestaciones superiores a la ley con que cuenta la empresa a fin de interesar al candidato.

⁶ Cabe señalar que en base a revisiones de los expedientes del personal, no hay uniformidad en el tipo de documentos que le fueron solicitados durante el proceso de reclutamiento y selección.

⁷ La entrevista de trabajo tiene una fuerte influencia en la toma de decisiones de selección en dicha empresa.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
6	Investigar antecedentes.	Aquellos candidatos que aprobaron satisfactoriamente el paso anterior, se les investiga vía telefónica.	Verificar los antecedentes laborales, documentación y las referencias personales.	En ocasiones no se investiga al candidato a profundidad. En caso de no encontrar candidatos idóneos, se regresa al paso tres.
7	Solicitar exámenes médicos.	Si el paso anterior fue satisfactorio, se selecciona a un candidato y se le solicita una constancia médica del doctor particular de la empresa.	Proteger a otros empleados contra enfermedades y a la empresa contra demandas salariales injustas por parte del trabajador, además el examen advierte el uso de drogas ilícitas.	En ocasiones se omite este paso o se solicita constancia de examen médico hasta unos meses después de comenzar labores.
8	Avisar a aquellos candidatos que no fueron seleccionados en el paso seis.	Vía telefónica.	Se notifica a los candidatos acerca de que no cumplen con los requisitos o que se considerarán para otra ocasión.	Siempre se notifica a los candidatos que no fueron aceptados a fin de no crear falsas expectativas de contratación.
9	Oferta de trabajo.	Se notifica a aquel candidato que resultó seleccionado en el paso siete vía telefónica.	Para que se presente en la fecha y hora señalada para la firma del contrato de trabajo.	Se ofrece un salario más un paquete de prestaciones, sin embargo no se hace énfasis al hecho de que éstas son superiores a las que marca la LFT.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
10	Firmar el contrato.	Una vez que el candidato acepta la oferta, se le avisa que estará sujeto a un "contrato a prueba" por 2 meses.	Para valorar el desempeño del personal durante este periodo y tomar una decisión de contratación definitiva.	Legalmente no existe un "contrato a prueba" por lo que la empresa puede ser demandada laboralmente por el personal contratado. ⁸

2. Procedimiento de inducción de personal

Los procesos de incorporación de nuevos empleados son útiles de manera parcial, ya que no proporcionan suficiente información y apoyo para facilitar el proceso de adaptación a la empresa del nuevo personal. Conviene que se mejoren las prácticas de este proceso.

Así, en función a las actividades vigentes de inducción de personal se encontró que se desempeñan de la siguiente manera:

Nombre del procedimiento: Inducir al personal en la empresa.				
Objetivo: Interesar a través de un proceso de identificación del personal con la organización, la permanencia del nuevo personal así como al establecimiento de las condiciones generales de trabajo a través del Departamento de Recursos Humanos.				
Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
I	Proporcionar información de la empresa al nuevo empleado.	De forma verbal.	Conocer políticas, cultura organizacional y procedimientos.	No existían manuales administrativos por lo que se tomó la decisión de elaborarlos como parte de un trabajo complementario del sistema propuesto.

⁸ La falta de un contrato no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad. Art. 21 LFT.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
2	Advertencia de riesgos.	De forma verbal.	Señalar con claridad los riesgos y en consecuencia los accidentes de trabajo y/o enfermedades derivados de un manejo inapropiado de los productos, así como el buen asesoramiento al cliente.	La empresa tiene organizadas cuadrillas de combate de incendios, sin embargo actualmente no se incorpora al nuevo trabajador a las mismas.
3	Señalar niveles jerárquicos.	De forma verbal.	Identificar los puestos subordinados, Jefes de Departamento, Gerente y demás personal de forma que tenga una buena comunicación con los mismos.	Se presenta al nuevo empleado con el personal con el que tendrá mayor contacto. No hay organigrama documentado, por lo que no se conoce con certeza los niveles jerárquicos.
4	Entregar reglamento interno de trabajo (RIT).	Se entrega el RIT de forma aleatoria al personal de nuevo ingreso.	Señalar los derechos y obligaciones tanto del patrón como del empleado (Art. 132-135 de la LFT).	Aunado a esto, se entrega un cuaderno de apuntes para escribir aspectos relevantes del proceso de inducción. En ocasiones los trabajadores tienen dudas acerca de cuáles son sus derechos y obligaciones ante la falta de entrega del mismo.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
5	Recorrido físico por las instalaciones de la empresa.	De forma física.	Señalar la ubicación física que integran los departamentos y áreas de la empresa a fin de conocer la ubicación de los espacios físicos.	El recorrido físico está a cargo del Gerente o el personal que él designe.
6	Iniciar periodo de entrenamiento.	Mediante la asignación de personal del mismo departamento o área.	Familiarizar al personal con las actividades y responsabilidades asignadas junto con el trabajador asignado.	El periodo de entrenamiento como parte del subsistema de inducción es por dos semanas dentro de su área de trabajo.
7	Integrar el expediente del personal.	Archivar y custodiar en el expediente todos los documentos obtenidos durante el reclutamiento, selección e inducción.	Tener un control de los mismos para su fácil consulta y la toma de decisiones.	Los documentos están integrados y resguardados por el Jefe del Departamento del Recursos Humanos.

3. Procedimiento de desarrollo de personal

En la actualidad, en dicha empresa no existe un procedimiento o metodología para planear, organizar y controlar el desarrollo de personal, particularmente del nivel operativo dentro de sus diferentes departamentos. A pesar de ello, se ofrecen posibilidades de desarrollo para los empleados en el largo plazo, pero su diseño no está debidamente estructurado como parte de la planeación estratégica de la empresa.

En consecuencia, no contar con esquemas de integración de personal puede significar la pérdida de oportunidades reales para los empleados y la empresa.

- **Procedimiento de capacitación y adiestramiento de personal**

Aunque la empresa en estudio reconoce la utilidad de la capacitación en la mejora de habilidades y actitudes del personal, sus esfuerzos de lograr una planeación efectiva de los programas de dicha área son insuficientes con relación a las prácticas utilizadas por las organizaciones exitosas en el sector comercializador (Véase Apartado 2.2).

La detección de necesidades de capacitación (DNC) que se realiza, no incorpora todavía las mejores prácticas posibles para llevar a cabo esta actividad de manera eficaz y confiable, es decir, no se cuenta con una metodología que identifique en qué medida los empleados satisfacen los requerimientos de conocimientos y habilidades establecidos en el perfil de su puesto, por lo que las prácticas actuales de capacitación satisfacen principalmente necesidades actuales y explícitas.

Asimismo, el 80% de los cursos y talleres son elegidos por parte de la Gerencia, por lo que a veces no se toma en cuenta la opinión del personal acerca qué les gustaría o necesitan aprender. Cabe resaltar que la inversión en capacitación y desarrollo de personal representa más del 5% y menos del 8% del total de los gastos erogados en la empresa según sus directivos. En promedio, la Secretaría de Economía recomienda una inversión dentro de estos niveles, sin embargo esto depende de otros factores tales como el tamaño de la misma y el sector al que pertenece.

- **Plan de carrera**

Actualmente la empresa objeto de estudio no cuenta con planes de carrera de forma que le permita detectar al personal que puede ser objeto de promoción o bien para planear su desarrollo durante su estancia dentro de la empresa. Por lo tanto, deben revisarse las prioridades para el diseño e instrumentación de este rubro a fin de crear ventajas competitivas en la empresa y los recursos humanos que la conforman; lo anterior permite ofrecer al personal el cumplimiento de etapas que desarrollan la capacidad para cubrir necesidades en varios niveles y tipos de trabajo.

- **Remuneración económica, prestaciones y servicio al personal**

Los directivos de la empresa objeto de estudio se preocupan por desarrollar esquemas competitivos de remuneraciones, lo cual constituye una de sus principales fortalezas porque logra mantener ventaja sobre los competidores del sector comercializador e incluso de grandes empresas locales.

Asimismo se encontró que se utiliza un paquete informático para el procesamiento tanto de remuneraciones como de incentivos al personal. La empresa proporciona a sus empleados más de 10 incentivos (tanto económicos como simbólicos/sociales) lo que deriva en la necesidad de resaltarlos durante el proceso de selección e inducción para estimular mejor al personal.

Estos se otorgan en el siguiente orden,

Aquellos otorgados por la LFT:

- ✓ Días de descanso obligatorio y vacaciones.
- ✓ Aguinaldo.
- ✓ Prima vacacional.
- ✓ Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).
- ✓ Prima de antigüedad.
- ✓ Servicio médico (IMSS).

Aquellos otorgados para toda la fuerza laboral:

- ✓ Caja de ahorro.
Incentivo económico que fomenta el ahorro en el que la empresa otorga un tanto igual de lo que el trabajador decide ahorrar de su salario.
- ✓ Seguro de vida.
Prestación que proporciona seguridad económica tanto para el trabajador como para los beneficiarios de éste, en caso de que sufra algún accidente.
- ✓ Servicio médico privado.
En caso de un accidente de trabajo, la empresa canaliza al personal afectado a un centro médico privado para una mejor atención.
- ✓ Servicio de cafetería.
Servicio en el cual se otorga bebidas diariamente y alimentos los días sábados sin costo alguno.
- ✓ Préstamos.
Prestación económica que permite al personal acceder a créditos hasta por cierto monto sin tasa de interés.

- ✓ Descuentos en el consumo de mercancía.
La empresa otorga un porcentaje de descuento en la compra de mercancía, ya sea a crédito o de contado.
- ✓ Actividades deportivas.
En estos casos la empresa absorbe los gastos en uniformes.
- ✓ Vales de despensa.
La empresa otorga una ayuda para la compra de despensa de forma quincenal.
- ✓ Permisos con o sin goce de sueldo.

Aquellos dados a los trabajadores basados en su desempeño y antigüedad:

- ✓ Flexibilidad en el horario de trabajo.
En el cual se le permite salir del trabajo hasta una hora antes.
- ✓ Facilidades en la renta de inmuebles.
Incentivo simbólico/social en el que se ofrece en alquiler viviendas para casa habitación o un salón para eventos sociales.
- ✓ Bonos de puntualidad.
Incentivo económico que se otorga al personal que no haya tenido retardos a lo largo de una quincena laborable.
- ✓ Bono de productividad.
Incentivo económico que se otorga en base a los índices de ausentismo, limpieza del área de trabajo y quejas de los clientes.
- ✓ Apoyos a la educación formal.
Mediante becas y facilidades para terminar los niveles de educación básico y medio superior.

La empresa objeto de estudio reconoce que los incentivos tienen un valor social y económico por lo que influyen de manera importante en el personal durante su estancia en la organización.

3.2 Metodología del diseño del sistema

En base al análisis del proceso tradicional llevado a cabo en la empresa objeto de estudio, se presenta a continuación el sistema de integración de personal propuesto mediante los siguientes pasos, mismos que detallarán más adelante:

Paso 1. Descripción de las etapas del proceso propuesto

Paso 2. Comparación de los dos sistemas

Paso 3. Implantación del sistema

Paso 4. Seguimiento de la investigación

Paso 1. Descripción de las etapas del proceso propuesto

En este paso se tiene la necesidad de examinar y redactar las diferentes etapas del proceso mejorado. Dicha descripción tiene el propósito de servir como un marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases del proceso se conduzcan para garantizar el manejo oportuno de los resultados que se obtendrán.

Tanto en la descripción del sistema tradicional como en la del propuesto, es necesario realizar un cuestionamiento⁹ en cada uno de los procesos, que contiene las siguientes interrogantes:

- ¿Qué trabajo se hace? (Actividad) Naturaleza de las acciones que se deben realizar y los resultados que de éste se obtienen.
- ¿Para qué se hace? (Propósito) Objetivo que se pretende alcanzar.
- ¿Quién lo hace? (Personal) Departamentos y personal que colaboran en el desarrollo del proceso.
- ¿Cuándo se hace? (Orden cronológico) Secuencia de trabajo así como los tiempos requeridos.
- ¿Cómo se hace? (Medios) Métodos, técnicas, procedimientos que se aplican para llevar a cabo el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.
- ¿Cuándo se hace? (Tiempos) Información sobre la secuencia de trabajo así como los horarios y tiempos requeridos para su cumplimiento.

⁹ Se considera este enfoque como uno de los medios más empleados para elaborar una estrategia, ya que brinda información completa y precisa, además de que las respuestas que se derivan dan una perspectiva más profunda en cuanto a las alternativas para respaldar las conclusiones y recomendaciones.

El cuestionamiento anterior permite describir con más exactitud los posibles elementos y acciones que intervienen en los procedimientos a detallar.

Paso 2. Comparación de los dos sistemas

En la Tabla 4 se expresa claramente la comparativa entre el proceso tradicional y el propuesto con la finalidad de mostrar las ventajas competitivas y herramientas administrativas que permiten mejorar la integración de personal en la empresa objeto de estudio.

Paso 3. Implantación del sistema

La implantación de las recomendaciones y observaciones es un paso importante para generar un cambio efectivo en el área de estudio, ya que consiste en transformar las propuestas en acciones concretas para cumplir con el objetivo propuesto en la presente investigación. Es importante destacar que será responsabilidad del Jefe del Departamento de Recursos Humanos y/o Gerente la implantación del sistema.

Paso 4. Seguimiento de la investigación

Del mismo modo, resulta indispensable comprobar el efecto de las propuestas a los procedimientos tradicionales. Cabe señalar que por limitaciones propias de la organización y de la investigación, no se dará seguimiento al sistema de integración, sino que se expondrá como propuesta; sin embargo el orden en que se presenta el sistema de forma global se apega a los propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o "*razón de ser*" de cada una de sus fases.

Finalmente se exponen en este paso, 4 las formas para dar seguimiento al presente proyecto de tesis y las diferentes líneas de investigación con la finalidad de lograr una continuidad en la investigación de recursos humanos.

3.3 Sistema de integración de personal propuesto

Tomando como base el análisis del Apartado 3.1 se afirma que dicha empresa ostenta procesos empíricos en las tres áreas de estudio (reclutamiento, selección, inducción y desarrollo) sin embargo no por ello se debe continuar con este vacío en materia de integración de personal. La Administración de Recursos Humanos a través de las áreas encargadas de su ejecución, deben inducir y reforzar

cambios para lograr ventajas competitivas en su personal, procesos y la empresa, tanto por requerirlo el ritmo de sus actividades como por considerarse prudente en la etapa de cambios que atraviesa la empresa objeto de estudio como organización.

A continuación se inicia cronológicamente la aplicación de los pasos mencionados en el apartado anterior:

Paso 1. Descripción de las etapas del proceso propuesto

Se proponen una serie de cambios en los siguientes procesos, mismos que se enuncian en el siguiente orden,

1. Procedimiento de reclutamiento y selección.
2. Procedimiento de inducción.
3. Procedimiento de desarrollo.
 - Procedimiento de capacitación y adiestramiento.
 - Plan de carrera.
 - Remuneración económica, prestaciones y servicio al personal.¹⁰

1. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Con la implementación de un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos, se logra contratar personal adecuado para el puesto adecuado y la probabilidad (comparado con un proceso empírico) de que los candidatos elegidos tengan éxito en sus labores dentro de la empresa. En este proceso se incorporan un conjunto de instrumentos y técnicas administrativas para mejorar esta actividad en la empresa en estudio; todo ello gestionado por el Departamento de Recursos Humanos, la Gerencia y en coordinación con el departamento solicitante.

¹⁰ En la presente investigación se entiende por servicio al personal a toda aquella facilidad que se proporciona al empleado con la finalidad de complementar su desarrollo humano como técnico. Ejem. Servicio de cafetería, actividades deportivas, flexibilidad en el horario, apoyo a la educación formal, entre otros.

Es imprescindible plantear que tanto el reclutamiento como la selección son conceptos que tienen una relación estrecha y no excluyente, con un enfoque propio pero que descarta el hecho de autonomía en ambos, por lo que los encargados de recursos humanos en la organización deben tratar de conjugarlos para obtener mejores resultados en la toma de decisiones.

Para planificar los recursos humanos de la empresa El Proveedor del Médico S.A. de C.V. se atenderá a los siguientes aspectos:

- Cálculo del índice rotación de personal (Véase página 38).
Si el índice de rotación de personal se multiplica por el número total de empleados que existían al comienzo del periodo determinado y se divide entre 100, se obtiene el número de salidas probables para el periodo, lo cual auxiliará en el número de personas a contratar en dicho tiempo.
- Cálculo del número de personas que se jubilarán en el periodo, los planes de carrera, así como las necesidades de mano de obra, producto del crecimiento de la empresa que se revierten en aumento o disminución de nuevos puestos de trabajo.
- El nivel de crecimiento de la empresa es también uno de los principales factores que afectan las necesidades de mano de obra. Este crecimiento se fundamenta en los objetivos y metas de la empresa y la competencia del mercado.¹¹

Así, en función a los procesos de reclutamiento y selección de personal se proponen los siguientes pasos:

¹¹ Debe aclararse que no siempre que hay un crecimiento en la empresa, en cuanto a producción y servicio, existe necesariamente incremento de personal, ya que la tecnología y eficiencia del personal pueden cubrir las nuevas necesidades.

Nombre del procedimiento: Reclutar y seleccionar personal operativo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Objetivo: Identificar, interesar y reunir a posibles candidatos del mercado laboral a nivel operativo para evaluar sus capacidades, experiencia y habilidades con relación a un puesto vacante para elegir al más apto.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
1	Identificar el puesto vacante o la creación del mismo.	A través de la planeación de recursos humanos. Si es un puesto existente, consultar el manual de organización. Si es un puesto de nueva creación, hacer un estudio de evaluación del puesto a crear.	Satisfacer las operaciones del departamento solicitante.	Una vacante de nueva creación, requiere adjuntar una descripción de puesto avalada por el Gerente y Jefe del Departamento de Recursos Humanos, así como la coordinación con el departamento solicitante. Los factores a considerar en este paso se exponen al final de este proceso.
2	Autorizar el puesto vacante.	El encargado del departamento solicitante debe llenar la requisición de personal ¹² dirigido al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.	Comunicar al Departamento de Recursos Humanos, recabar las autorizaciones pertinentes e iniciar el reclutamiento de personal.	La información a promover respecto de la vacante es diseñada con base en el manual de organización para consultar especificaciones y políticas de la empresa.

¹² La requisición de puestos no incluye descripción del puesto, dado que el Departamento de Recursos Humanos cuenta ya con el manual de organización, en donde están documentados estos aspectos. La excepción será cuando se trate de una vacante de nueva creación. Véase Figura 2, Requisición de personal, pg. 67.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
3	Utilizar fuentes de reclutamiento.	Cuando el Departamento de Recursos Humanos recibe la requisición de personal, comienza el proceso de reclutamiento. El reclutador debe buscar candidatos internos para promoverlos; de no existir personal interno se procede a utilizar fuentes externas (Véase Apartado 1.3.1).	Atraer a los candidatos idóneos a ocupar el puesto y generar en el personal perspectivas de desarrollo laboral en el mediano y largo plazo según las capacidades demostradas por los mismos.	Se utilizan un 60% de fuentes internas tales como ascensos y recomendaciones; de esta forma se puede tener más posibilidades de encontrar al personal idóneo dentro del mercado laboral. Si no se encuentra a personal idóneo para la vacante, se acude a fuentes externas tales como: anuncios en el periódico, cámaras de comercio y el Servicio Estatal de Empleo.
4	Recibir solicitudes de empleo y documentación. ¹³	Se coteja la documentación solicitante contra los requerimientos definidos en la descripción y perfil del puesto.	Verificar y depurar la información en el reclutamiento de acuerdo a los requisitos expresados en la solicitud de empleo del candidato.	El candidato debe requisitar la solicitud de empleo ¹⁴ de la empresa frente al reclutador, ello con la finalidad de valorar su llenado en el mismo momento. ¹⁵

¹³ Para este proceso se escogen mínimo tres y máximo cinco solicitudes de aquellos candidatos que parezcan más viables para ejecutar el siguiente paso.

¹⁴ Véase Solicitud de empleo. Anexo 3.

¹⁵ Véase la continuación de la Solicitud de Empleo, Valoración del llenado de solicitud de empleo. Anexo 3.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
5	Aplicar entrevista preliminar. ¹⁶	Una vez ejecutado el paso cuatro, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos le plantea preguntas al candidato acerca de la experiencia, expectativas salariales y disposición para cambiar de residencia.	Permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.	Se debe tomar en consideración la distancia entre domicilio y lugar de trabajo, escolaridad, experiencia laboral y sueldo que solicita. Cabe señalar que las medianas y pequeñas empresas pueden llevar a cabo dicha entrevista de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y costo beneficio.
6	Notificar al interesado para la aplicación de pruebas de evaluación.	Se notifica vía telefónica a aquellos candidatos viables del paso cinco a fin de ejecutar los siguientes pasos.	El interesado se presenta en la empresa para la aplicación de exámenes de selección y la entrevista correspondiente.	En caso contrario, al candidato que no cubre los requisitos se le informa de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.
7	Aplicar exámenes de habilidades, conocimientos y evaluación psicométrica.	Aplicar exámenes de selección ¹⁷ que permitan evaluar sus habilidades, conocimientos y capacidades de aprendizaje.	Se miden las capacidades del candidato a fin de proveer una base de información en la toma de decisiones.	Es conveniente aplicar las pruebas de selección acordes al tipo de puesto vacante, también de acuerdo al costo beneficio de conseguirlos.

¹⁶ Véase Guión de entrevista preliminar. Anexo 4. La empresa puede aplicar una entrevista minuciosa de selección al personal operativo, sin embargo para la presente investigación no se considera necesario ya que ésta se aplicaría a los mandos medios y superiores.

¹⁷ Véase Pruebas de selección. Anexo 5.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
8	Investigar antecedentes. ¹⁸	Una vez depurados los candidatos en el paso anterior, se selecciona a aquellos más viables al puesto para verificar sus antecedentes vía telefónica o personalmente.	Corroborar la autenticidad de los mismos. ¹⁹ El candidato puede no incluir toda la información solicitada para dar una mejor impresión.	Es recomendable que se verifique el domicilio del candidato físicamente. Adicionalmente se puede hacer un estudio socio-económico en base a la información proporcionada.
9	Exámenes médicos. ²⁰	Si los resultados de los pasos siete y ocho son satisfactorios, se solicita una constancia médica al candidato de un hospital particular designado por la empresa. En caso contrario, se regresa al paso cuatro.	Comprobar el estado físico de éste y proteger a otros empleados contra enfermedades y a la empresa contra demandas salariales injustas. Finalmente se establece un registro sanitario.	Hay que aclarar que no se trata de aceptar personal con excelente estado de salud, sino aquel cuyo trabajo no constituya un riesgo para ellos mismos o sus futuros compañeros de trabajo.

¹⁸ Véase Guión de verificación de antecedentes. Anexo 6.

¹⁹ Es importante señalar que por la naturaleza de algunos puestos de trabajo (ejem. Crédito y cobranzas) es necesario exigir al nuevo personal una fianza con la finalidad de garantizar los montos de dinero que utilizará durante el desarrollo de sus labores.

²⁰ Cabe aclarar que la empresa cuenta con un servicio médico particular para el personal en caso de emergencias, por lo que

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
10	Oferta de trabajo	Una vez que se comparan los candidatos, se elige a uno de ellos acorde a las necesidades de la empresa y el puesto para hacer la oferta de trabajo.	Comunicar la decisión al nuevo personal para que se presente en la fecha y hora señalada. Asimismo, la finalidad de que participen la Gerencia y el Departamento solicitante es lograr una mejor coordinación en la toma de decisiones.	Ofrecer un salario más un paquete de prestaciones; lo anterior tiene la finalidad de motivar aún más al personal su adhesión a la empresa. Cabe señalar que el candidato puede o no aceptar la oferta, en caso de rechazarla, se ofrecería la vacante a otro candidato. Del mismo modo se debe comunicar la no aceptación de aquellos que no fueron seleccionados.
11	Firmar el contrato.	Confirmar al empleado que estará sujeto a un contrato individual de trabajo por tiempo determinado o en cualquiera de sus formas o denominaciones por un periodo de dos meses.	Establecer laboralmente la relación obrero-patronal, con lo cual quedará formalizado dicho procedimiento.	La firma del contrato se hace personalmente con el Gerente, Jefe del Departamento de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento solicitante. Es necesario que el trabajador imprima su huella digital en dicho documento.

A continuación se presenta el formato de una requisición de puestos:

Figura 2. Requisición de personal.

El Proveedor del Médico S.A. de C.V.	
Requisición de personal	
Departamento solicitante:	
Nombre del puesto:	
Número de plazas requeridas:	
Motivo por el que se solicita:	
Duración de la vacante:	
Fecha de inicio y término de la vacante:	
Tipo de jornada y horarios:	
Lugar y fecha de la requisición:	
Nombre y firma de quien solicita:	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que las prioridades de la empresa en la toma de decisiones de contratación son en el siguiente orden,

1. Depurar solicitudes.
2. Evaluar a los candidatos usando las siguientes técnicas:
 - Entrevista personal.
 - Exámenes de habilidades y conocimientos.
 - Evaluación psicométrica, cuando así se decida ó se requiera.
3. Verificar antecedentes y/o referencias.
4. Decidir a quién se contrata.

Del mismo modo, se enuncian las políticas de reclutamiento y selección propuestas a la empresa.

- 1 Cuando por necesidades de la empresa se requieran crear vacantes nuevas, éstas previamente deben convenirse con la Gerencia y los Jefes de Departamento.
- 2 Las fuentes de reclutamiento a utilizar serán en un 60% internas, siempre y cuando se demuestre la idoneidad del candidato para el puesto.
- 3 Las promociones de ascensos corresponderán a personal que demuestre que está capacitado, en base a un plan de carrera y a la Ley Federal del Trabajo.

- 4 Toda persona interesada en ingresar a la empresa o a aquellas que sean promovidas, deberán someterse a las pruebas de selección vigentes y acordes a la vacante solicitante.
- 5 El Departamento de Recursos Humanos deberá requerir en un plazo no mayor de dos meses a partir de la fecha de contratación, toda la documentación al personal de nuevo ingreso que por diversas razones no haya entregado en el proceso de reclutamiento.

2. Procedimiento de inducción de personal

Es en esta etapa donde el personal de nuevo ingreso necesita saber cuáles serán sus derechos y obligaciones, por lo que establecer y usar regularmente prácticas de inducción que incluyan un intervalo suficiente para desarrollar habilidades y actitudes consideradas como relevantes, facilita en gran medida el desarrollo del proceso de inducción y adaptación del nuevo personal. Dicho proceso será gestionado por el Jefe de Recursos Humanos y el jefe inmediato del nuevo trabajador.

Así, en función a los procesos de inducción de personal se proponen los siguientes pasos:

Nombre del procedimiento: Inducción del personal operativo en la empresa.				
Objetivo: Interesar a través de un proceso de identificación del personal con la organización, la permanencia del nuevo trabajador, así como la presentación a éste de las condiciones laborales a través del Departamento de Recursos Humanos.				
Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
1	Proporcionar información de la empresa al nuevo personal.	Entregar el manual de inducción al nuevo trabajador. El manual de organización se entrega para su revisión dentro de las instalaciones de la empresa.	Señalar las políticas, organigrama, valores, cultura organizacional y procedimientos administrativos de acuerdo a lo establecido en la empresa.	La inducción a la organización inicia el primer día de labores del empleado. ²¹ Es importante señalar al nuevo trabajador que la empresa cuenta con prestaciones superiores a la LFT con el fin de incrementar su motivación.

²¹ Con la finalidad de crear una excelente impresión de la empresa hacia el personal de nuevo ingreso, su inducción estará programada el primer día de labores.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
2	Al nuevo trabajador se le presenta con el personal de las áreas de la organización; esto se lleva a cabo en una reunión de 10 minutos al concluir las labores.	Señalar la jerarquía en el organigrama y recorrer las instalaciones de la empresa.	Dar a conocer los diferentes niveles jerárquicos de la empresa y conocer los departamentos, almacenes y otras áreas que la conforman.	Aún cuando el trabajador contratado solamente interactúe con algunos departamentos de la empresa, es necesario presentarlos con todos los integrantes de la empresa.
3	Entregar reglamento interior de trabajo (RIT).	Entregar una copia del mismo al nuevo personal el primer día de trabajo.	Conocer los derechos y obligaciones a que estará sujeto dentro de la empresa así como el conocimiento de información adicional que complementa el proceso de inducción.	La empresa objeto de estudio tiene registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el reglamento interno de trabajo (Ver LFT art. 422-425).
4	Advertencia de riesgos.	Hacer énfasis en los siguientes aspectos: cumplimiento de normas y políticas, asistencia al trabajo y su repercusión para la empresa y la economía del trabajador, seguridad y cuidado en el trabajo.	Evitar accidentes, enfermedades o cualquier imprevisto ocasionado por una falla humana.	Es necesario dar a conocer claramente las políticas generales y específicas de la empresa a fin de que se dé cumplimiento cabal de las mismas. Del mismo modo, se integra al nuevo personal a las cuadrillas de incendios.

Núm.	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué lo hace	Observaciones
5	Asignar un tutor.	Mediante la presentación de un trabajador de la misma área con el que permanecerá por una semana.	Para que el nuevo personal esté en un periodo de entrenamiento y/o aprendizaje de su puesto y lo auxilie a adaptarse a su nuevo ambiente de trabajo.	El periodo de entrenamiento puede variar de acuerdo a la complejidad de las funciones del puesto. ²²
6	Verificar el aprendizaje del empleado en la inducción.	Por medio de una entrevista de ajuste, ya sea verbal o escrita.	Rectificar aquella información que no quede aclarada durante el proceso de inducción.	Los resultados de la entrevista son notificados al nuevo personal, si éstos no son satisfactorios, se proporcionará una retroalimentación, en caso contrario se pasará al siguiente paso.
7	Integrar el expediente del nuevo empleado	Archivar y custodiar los documentos obtenidos en el reclutamiento, selección, contratación e inducción.	Contar con un expediente histórico de los empleados con la finalidad de resguardar información confidencial de los mismos.	Es recomendable que a fin de no olvidar documentos de contratación, se cuente con una lista de verificación de ellos.

²² Si bien es cierto que los puestos operativos se caracterizan por desempeñar actividades repetitivas, algunas de ellas requieren de un periodo de aprendizaje más extenso para el dominio de máquinas, herramientas y/o técnicas.

3. Procedimiento de desarrollo de personal

Para mejorar y fortalecer las prácticas referentes al desarrollo de personal en la empresa objeto de estudio a continuación se exponen las siguientes metodologías:

- **Procedimiento de capacitación y adiestramiento**

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe identificar y estructurar lo que el personal sabe y lo que desea y debe aprender en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones que le competen.²³ Esto se logra mediante la estructuración de una DNC, para ello se propone un procedimiento que consta de tres etapas:

Etapas 1. Determinar las necesidades de capacitación

El punto medular de las acciones de capacitación está en la DNC que le dan sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. La única forma de discernir lo anterior y obtener información confiable para planear cursos a la medida de la problemática existente en un área o departamento, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación, y que empiezan en esta tesis con el diseño de un diagrama de bloques.

1. Estructuración de un diagrama de bloques²⁴

El diagrama de bloques (Véase Tabla 1) es una forma de elaborar secuencialmente las necesidades de un proceso.

²³ Es necesario que en esta fase se involucren directamente los Jefes de Departamento en colaboración con el gestor de cambios que está elaborando la DNC, pues son quienes conocen de manera precisa los niveles de desempeño del personal bajo su mando, así como las técnicas a aplicar.

²⁴ La estructuración del diagrama de bloques es una adaptación del modelo presentado por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por lo tanto este puede ser diseñado según las necesidades de la empresa o bien, se pueden utilizar otras técnicas de evaluación tales como: listas de cotejo y observación, entrevistas, cuestionarios e índices.

Tabla 1. Cuadro correspondiente a un diagrama de bloques.

Diagrama de bloques	
(1) Nombre del proceso:	
(2) Área o departamento:	
(3) Clientes:	
(4) Insumos o materiales:	
(5) Proveedores:	
(6) Instalaciones físicas y equipo:	
Proceso	
(7) Interfases:	(8) Observaciones de la interfase:
a)	
b)	
c)	
(9) Área en que recae la DNC (cognoscitiva, psicomotor o afectiva):	
(10) Detalles de la capacitación a impartir:	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos que debe contener un diagrama de esta naturaleza.

Las instrucciones para requisitar dicho diagrama son las siguientes:

1. Escribir el nombre del proceso.
2. Especificar el área o departamento a que haga referencia el proceso.
3. Identificar al (los) cliente (s) o personas que reciben el resultado del proceso.
4. Identificar los insumos o los materiales e información necesarios para operar el proceso.
5. Determinar quién (proveedores o clientes internos) proporciona los insumos para el proceso.
6. Identificar las instalaciones físicas y equipo necesarios para realizar el proceso.
7. Escribir en forma cronológica las interfases del proceso.
8. Anotar las observaciones del proceso y en dónde existen fallas y por qué.
9. Especificar en qué área (cognoscitiva, psicomotor o afectiva) recae la DNC ejecutada.
10. Identificar la capacitación y los conocimientos necesarios para realizar el proceso capacitador.

Etapas 2. Fijar los procesos de enseñanza

1. Programación de la capacitación

La DNC es importante porque da la pauta y representa el soporte para realizar cualquier programa de capacitación y permite estructurar la carta descriptiva que se presenta en el Anexo 7.

Una vez elaborada la carta descriptiva se presenta a la Gerencia para su aprobación o corrección.

Obtenida la aprobación de dicho documento por la Gerencia, el gestor de cambios debe:

1. Contratar instructores externos (si se requiere) o internos.²⁵
2. Preparar recursos materiales para realizar los eventos.
3. Clasificar los métodos de capacitación a impartir, tales como: demostraciones, capacitación en el trabajo y fuera del trabajo, simulaciones, instrucción programada, experiencias conductuales, adiestramiento basado en computadoras, etc.
4. Preparar el lugar físico en el que se impartirá la capacitación, pudiendo ser la sala de juntas de la empresa o cualquier otro lugar físico que satisfaga las necesidades de espacio requeridas.²⁶
5. Informar a la Gerencia la calendarización y duración de los eventos para que se notifique al personal.

2. Ejecución de las acciones

El propósito de esta etapa es impartir, coordinar y dirigir las actividades de capacitación para cumplir con los objetivos planteados. Es por ello que hacer efectivo en la práctica lo planeado en la carta descriptiva, contribuye en gran medida a obtener mejores resultados.

Por lo tanto, cumplir con calidad las actividades conlleva a:

1. Prevenir los problemas que puedan surgir para no interrumpir la programación de la capacitación, tales como: retraso del instructor, cambio de lugar de instrucción o cambio de horario.
2. Verificar las necesidades del instructor en cuanto a equipo, material didáctico, fotocopiado de manuales, etc.

²⁵ Los instructores internos puede ser el personal que labora dentro de la empresa y que con base a sus conocimientos y experiencia puedan impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores de la misma. Es conveniente que para aprovechar los recursos disponibles de capacitación se busque un equilibrio entre los cursos y talleres internos y externos.

²⁶ Actualmente, la organización cuenta con una infraestructura física para la administración eficiente del proceso de capacitación.

3. Asegurar la asistencia de los trabajadores a los cursos mediante la redacción de un oficio y entregarlo a los mismos una semana antes de la impartición de ésta.
4. Procurar no afectar las operaciones cotidianas de la empresa.

Del mismo modo, es conveniente combinar las experiencias de aprendizaje pasivo, es decir, aquellas que involucren películas, diapositivas, presentaciones en video, y aquellas experiencias de aprendizaje activo, tales como: casos de estudio, talleres, proyectos, análisis de grupo y las actividades que el personal aplique en la realidad de su ámbito laboral y social; todo ello con la finalidad de lograr un equilibrio en ambos enfoques de capacitación.

Para distribuir la inversión en cursos de capacitación interna y externa se debe contar con registros y controles sobre los gastos realizados en este rubro así como información relevante de los mismos.

A continuación, se presenta la Tabla 2 para llevar un mejor control histórico acerca de los diferentes datos inmediatamente al iniciar un curso de capacitación:

Tabla 2. Control de ejecución del curso de capacitación.

Control de ejecución del curso de capacitación	
Conceptos	Datos
No. de personas capacitadas:	
Área o departamento capacitado:	
Horas/hombre impartidas:	
Número de eventos realizados:	
Nombre del instructor:	
Fecha:	

Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la tabla anterior "Control de ejecución del curso de capacitación" dan lugar a la etapa de evaluación y seguimiento.

Etapa 3. Diseñar una forma de retroalimentación

1. Evaluación y seguimiento de la capacitación

Evaluar es un proceso sistemático que consiste en describir, obtener y suministrar información útil para analizar los cambios de conducta del personal capacitado; su importancia estriba en determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados y en qué proporción.

Cabe señalar que lo ideal de un proceso de capacitación es lograr el cumplimiento del objetivo general, ya que los objetivos específicos se pueden ir cumpliendo en el corto plazo dependiendo de su alcance y los instrumentos para su medición.

Actualmente existen un cúmulo de técnicas y herramientas para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación y adiestramiento, sin embargo su selección y aplicación depende de qué es lo que se quiere evaluar y en qué medida. Para realizar una elección efectiva de los instrumentos de evaluación que se utilizarán es importante considerar:

- a) Los pasos a seguir en la evaluación.
- b) Las técnicas y formas de evaluar.

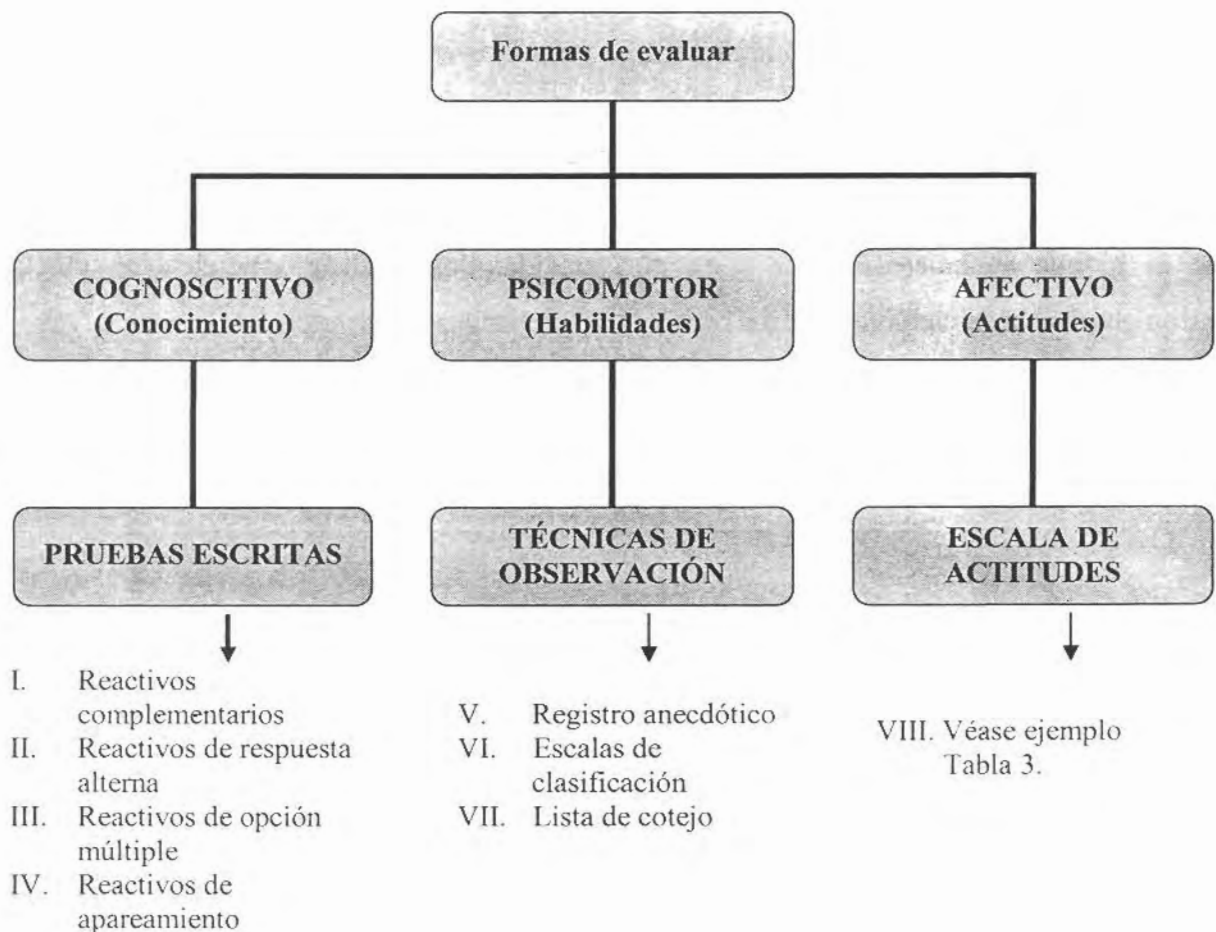
a) Los pasos a seguir en la evaluación

- Identificar y definir las áreas de dominio (cognoscitivo, afectivo o psicomotor) que se quieren medir.
- Determinar los instrumentos y operaciones que se usarán para evaluar las áreas y personal.
- Establecer opciones para traducir las observaciones en enunciados cuantitativos de forma que se ejecute la evaluación con datos sólidos y no de mera especulación.
- Hacer una síntesis de los datos recopilados en conclusiones, cotejándolas con aquellas preestablecidas o históricas para establecer márgenes de comparación.
- Tomar decisiones de acuerdo con la información obtenida para el mejoramiento continuo del proceso capacitador.

b) Las técnicas y formas de evaluar

La Figura 3 presenta las formas de evaluación más adecuadas para cada área de dominio y posteriormente se encuentra el Anexo 8 que ejemplifica los modelos de evaluación que se pueden emplear en el paso final del proceso capacitador a fin de verificar y retroalimentar sus resultados (Véase Apartado 1.3.4).

Figura 3. Diagrama correspondiente a los instrumentos de evaluación.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Apartado 1.3.4

Como se mencionó en el Apartado 1.3.4 el dominio afectivo abarca aquellas conductas que no son susceptibles de ser observadas directamente, entre las que se encuentran opiniones, sentimientos, actitudes o creencias respecto de un determinado objetivo.

Para evaluar las actitudes, se debe observar la conducta del personal capacitado o del instructor en las situaciones reales o simuladas en que éstas se manifiestan, utilizando una *escala estimativa* de actitudes, como instrumento conductual.

La Tabla 3 representa un ejemplo de un cuadro estimativo donde se evalúa la conducta de un instructor, respecto del personal capacitado al que impartió un curso en dicha empresa denominado “Las 5’s de la calidad + I”. Para el vaciado de datos de los conceptos a medir, se marca el grado de evaluación observado correspondiente a la actitud demostrada por el evaluado.

Tabla 3. Cuadro correspondiente a la evaluación de actitudes.

Cuadro estimativo de actitudes²⁷			
Concepto a medir: Conducta del instructor respecto de los participantes			
Variables	Grados		
	Casi nunca	A veces	Siempre
Se dirige amablemente a los participantes.			
Asesora al personal capacitado en las preguntas que le presentan.			
Atiende a las solicitudes de los participantes.			
Toma en cuenta las sugerencias de los participantes para mejorar el trabajo.			
El instructor acude periódicamente a la empresa para la evaluación y seguimiento del curso impartido.			

Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Cabe señalar que en el dominio afectivo identificado por H. Bloom (Véase pg. 23) intervienen los sentimientos, los cuales no son específicos ni pueden medirse con claridad, sin embargo, estos pueden conducir a acciones que deben observarse para una evaluación más eficiente.

Los grados de dicha tabla se pueden expresar en una gráfica de *pastel* para medir cuantitativamente los resultados del proceso capacitador desde un enfoque afectivo.

Finalmente, es posible medir los resultados de la capacitación con el diagrama de bloques estructurado anteriormente (Véase Tabla 1).

- **Plan de carrera**

Otra de las modalidades para estructurar el desarrollo del personal en una organización es por medio de un plan de carrera. La información respecto a antecedentes laborales, escolaridad, situación familiar, edad, sexo, etc. constituyen datos muy relevantes que desafortunadamente muchas empresas no utilizan para establecer un plan de carrera de sus recursos humanos. Si bien es cierto que existen expedientes en la empresa objeto de estudio sobre cada empleado, y se conserva la historia laboral de los mismos, estos no están actualizados o se encuentran mal integrados.

Es por ello que conocer al personal así como sus actitudes y habilidades, facilita la identificación de quién puede ser promovido para ocupar alguna vacante en lugar de recurrir a personal externo que posiblemente esté menos familiarizado con las actividades de la empresa y cuente con poca experiencia que el personal que conforma actualmente la organización.

Lo anterior da cabida a elaborar un expediente con datos relevantes mismo que se denomina Plan de carrera con la finalidad de planear el desarrollo laboral del trabajador en la empresa objeto de estudio.²⁸ Se debe procurar personalizar los planes de carrera a partir de las cualidades y desempeño de cada uno de los miembros que colaboran en la empresa. Asimismo, los empleados deben conocer las oportunidades de desarrollo que se abren a cada uno de ellos según su desempeño y el crecimiento de la empresa, para ello los Jefes de Departamento y la Gerencia deben ser los promotores de esta información.

En la Figura 4 se exponen las opciones de desarrollo, promoción y reemplazo de los puestos de El Proveedor del Médico S.A. de C.V. con la finalidad de visualizarlos gráficamente dentro del organigrama que ostenta actualmente la organización:

²⁸ Véase Plan de carrera. Anexo 9.

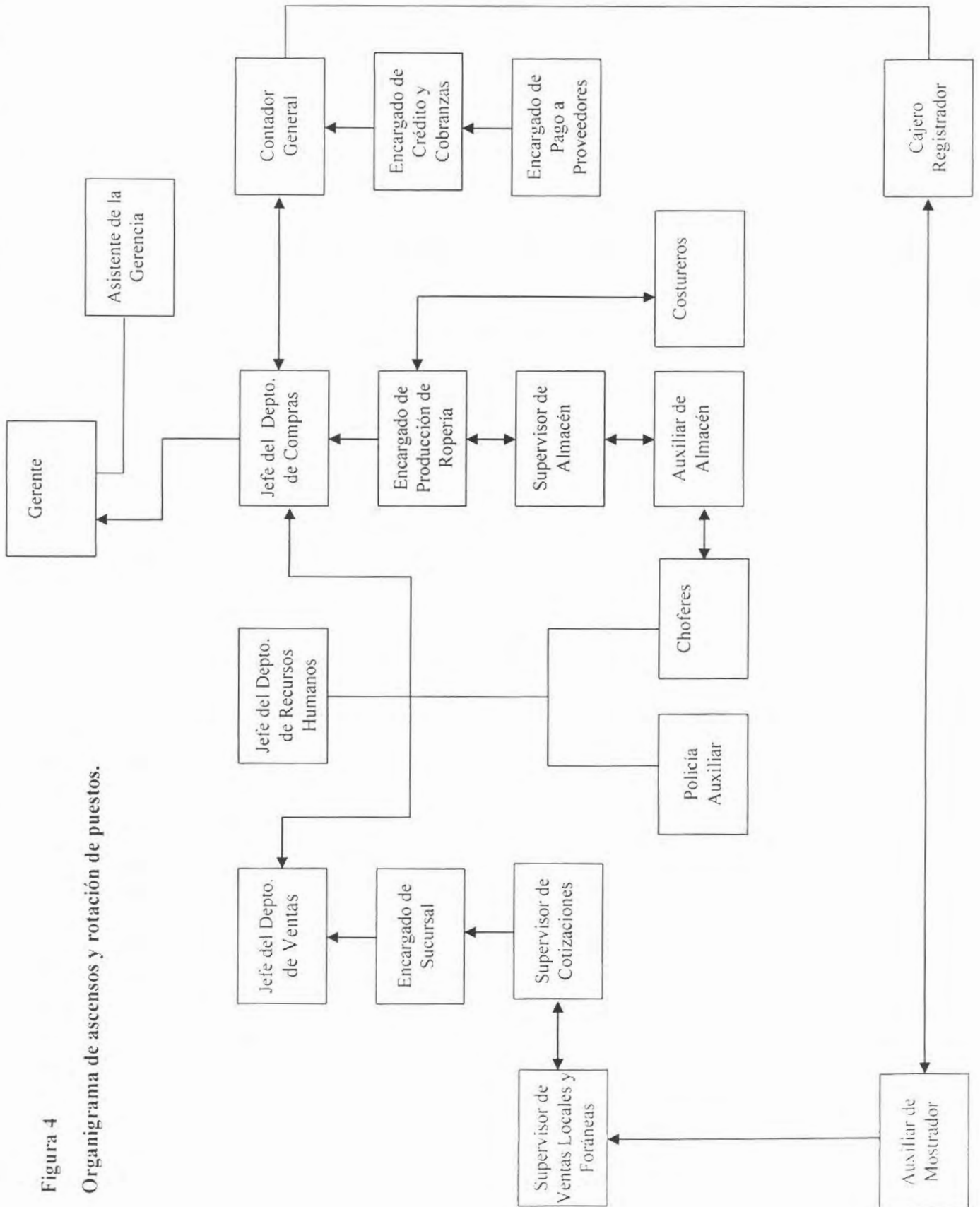
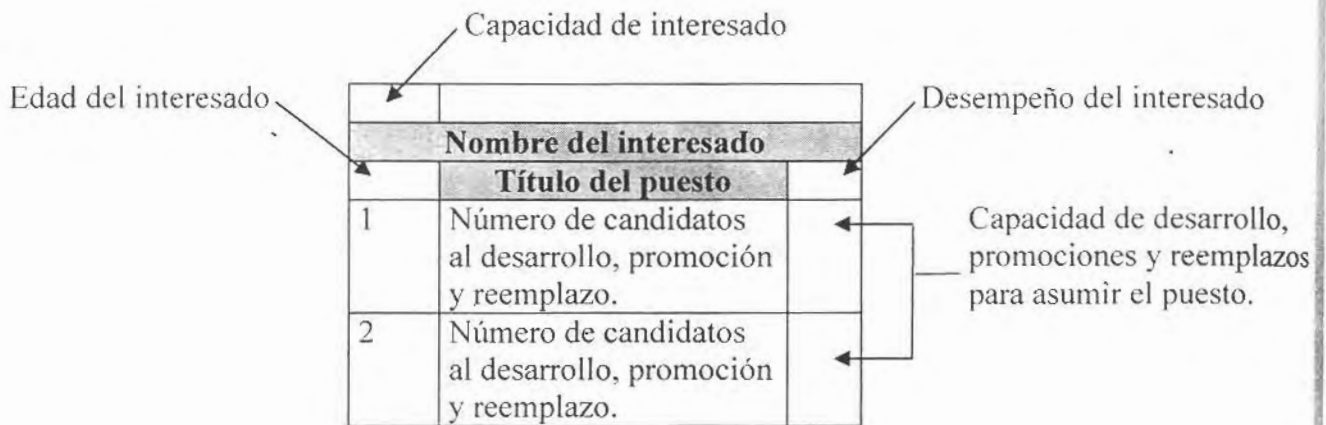


Figura 4 Organigrama de ascensos y rotación de puestos.

Como se expone en la figura 4, la estructura organizacional de la empresa en estudio ofrece la posibilidad de desarrollo (tanto horizontal como vertical) del personal operativo en el mediano y largo plazo. Lo anterior se puede entender porque El Proveedor del Médico S.A. de C.V. es una comercializadora con crecimiento sostenido en el largo plazo (Véase Capítulo 2).

En la Figura 5 se muestra el significado del código necesario para el entendimiento de las gráficas de desarrollo, reemplazo y promoción de la Figura 6, mismas que se desarrollarán a través de un ejemplo ilustrativo con el personal que conforma el Departamento de Ventas.

Figura 5, Código para las gráficas de desarrollo, reemplazo y promoción.



A continuación se explica la simbología de la Figura 5.

Capacidad de desarrollo, promociones y reemplazos para asumir el puesto.

R	Debe reemplazarse
MA	Nivel más alto
LA	Listo para promoción ahora

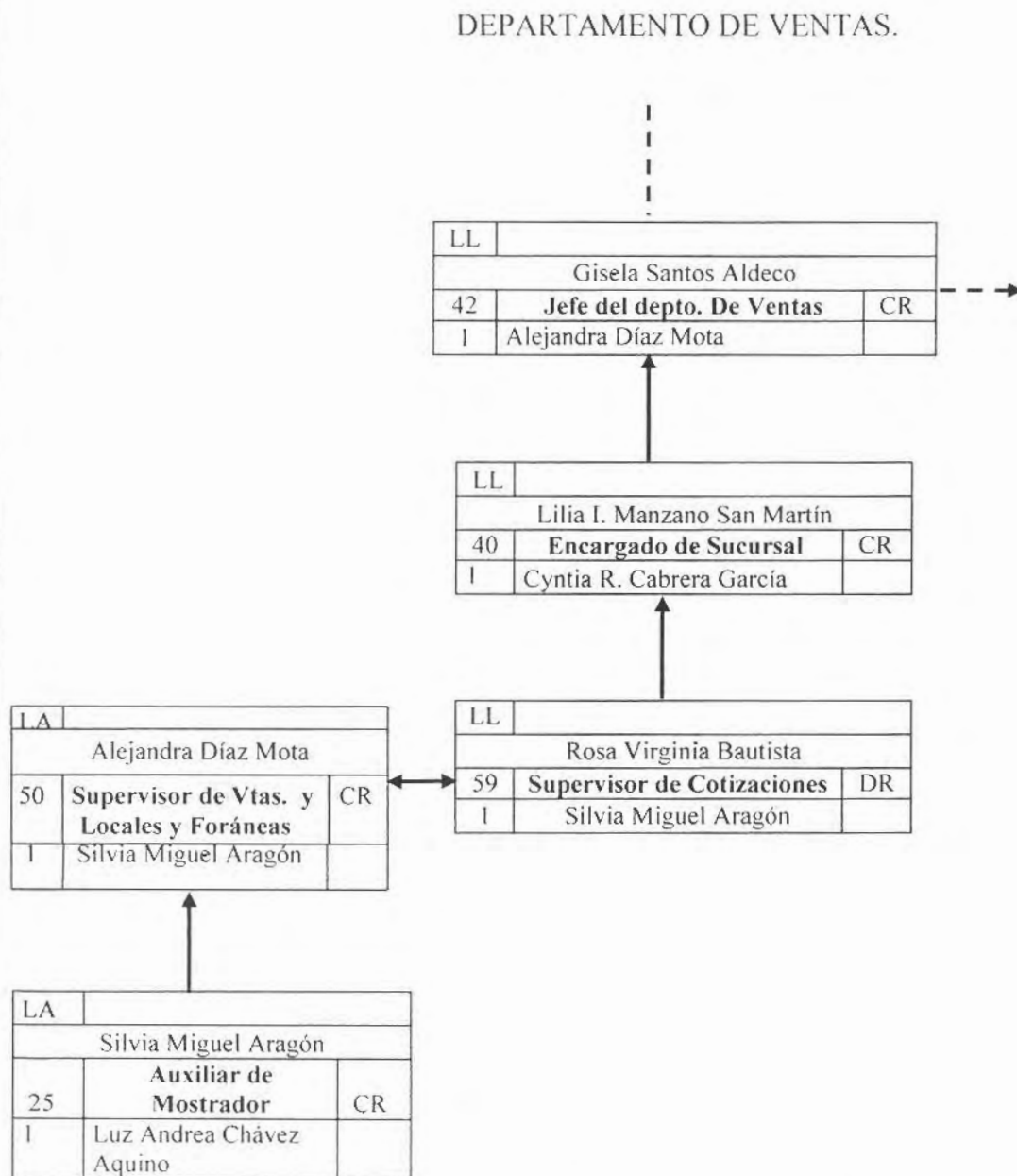
LM	Listo para promoción a mediano plazo (1-3 años)
LL	Listo para promoción a largo plazo (3-5 años)

Desempeño del interesado

EC	Excede claramente los requisitos
CR	Cumple con los requisitos
DR	Por debajo de los requisitos

En la figura 6 se muestra un ejemplo ilustrativo del desarrollo, rotación y/o reemplazo del personal que conforma el Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio.

Figura 6, Gráfico de desarrollo, reemplazo y promoción de El Proveedor del Médico S.A. de C.V.



Como se observa en la figura anterior, el personal que se encuentra en los niveles inferiores se puede desarrollar y en consecuencia lograr un ascenso jerárquico tanto en el mediano como en el largo plazo, siempre y cuando se cumplan con los perfiles de puestos correspondientes (Véase Anexo 10).

Por ejemplo, la trabajadora *Silvia Miguel Aragón* es una candidata con muchas posibilidades tanto para el puesto de *Supervisor de Ventas Locales y Foráneas* como para el de *Supervisor de Cotizaciones*. Dicha empleada cuenta con una antigüedad dentro del Departamento de Ventas de 4 años, de la misma manera ha asistido a todos los cursos y talleres que se imparten en su área. Su tarjetón de asistencia revela que es una de las empleadas más puntuales dentro de la organización; también existen comentarios de sus superiores acerca de que es un *buen elemento* porque domina todos los conceptos necesarios para un buen desenvolvimiento en su área de trabajo; así también porque posee virtudes y cualidades como honestidad, tolerancia y perseverancia, acordes a los valores de la organización y que son necesarios para una promoción. Todo lo anterior le ha permitido a dicha trabajadora tener experiencia dentro del campo de los productos químicos-farmacéuticos y contar con el apoyo de su jefe superior. Su única limitante es que necesita tener un grado académico de alguna carrera técnica administrativa para aspirar a puestos inmediatos superiores dentro de los próximos 5 años. Dicha empleada cuenta con una escala de promoción de “LA”, lo cual significa que puede ser objeto de desarrollo inmediatamente.

Otro caso que se ejemplifica es el de la *Lic. Lilia I. Manzano San Martín*, la cual es una persona que cuenta con más de 7 años de antigüedad dentro de la empresa. Dicha empleada tiene estudios administrativos terminados, lo cual le permite un amplio dominio de la administración de la sucursal “*Hospitales*”. Cabe destacar que dicha persona fue objeto de una evaluación cuando la empresa decidió abrir dicha sucursal, para ello se tomaron diversos aspectos a considerarla como aspirante al puesto de *Encargada de Sucursal*. Dicha empleada cuenta con una escala de promoción de “LL” ello quiere decir que necesita por lo menos 3 años para que pueda ser considerada a un puesto de mayor jerarquía. Es importante señalar que dicha trabajadora inició sus labores dentro de la organización como empleada del nivel operativo, por lo que está demostrado que las limitantes en cuanto a promoción y ascenso se ven reducidas en la medida en que la empresa tiene documentada su estructura organizacional y políticas, así como si el personal esta motivado y debidamente capacitado.

Cabe hacer mención que algunos empleados ignoran muchos aspectos acerca de las oportunidades que brindan las organizaciones a las que pertenecen. Con frecuencia éstos carecen de medios efectivos para obtener esa información, sin embargo esto no debe ser una limitante para la pequeña y mediana empresa. El Departamento de Recursos Humanos puede suplir esta carencia mediante un servicio

periódico de información con todo el personal, siempre y cuando tenga documentados todo lo referente a estructura organizacional y manuales de organización donde se muestren los perfiles de puestos.

Otro aspecto que con frecuencia pasa en las organizaciones es referente a la obsolescencia. Este concepto es un proceso que se da con frecuencia en el empleado y que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. De igual modo este fenómeno ocurre frecuentemente entre aquellos trabajadores que han estado más tiempo dentro de la organización. Es por ello que el desarrollo y la planeación de carrera deben representar objetivos claros y definidos tanto de la empresa como del trabajador.

Así también, para efectos de desarrollo y promoción hay que considerar aspectos como los sindicatos ya que estos pueden dar preferencia a sus miembros en cuanto a la promoción y reemplazo de personal sobre aquellos que estén mejor capacitados, sin embargo este fenómeno se da frecuentemente en las grandes empresas o aquellos sectores económicos con sindicatos adherentes a sus organizaciones.

Cabe señalar que el Art. 159 de la LFT señala que: *“Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior. Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud”*. Por lo tanto se deberá atender a este artículo en lo que respecta al desarrollo del personal.

Finalmente, en la empresa objeto de estudio no existe sindicato activo que participe en la toma de decisiones tanto de contratación como promoción del personal, lo cual permite llevar a cabo las actividades referentes a integración de personal sin ningún tipo de condicionamientos ó negociaciones de los líderes sindicales. Cabe señalar que cuando un sindicato es reconocido por la empresa como negociador ante su personal, una organización puede tener que usar el tiempo que previamente

dedicaba a otras funciones de sus trabajadores, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración.

- **Remuneración económica, prestaciones y servicio al personal**

La empresa objeto de estudio ofrece más de 10 incentivos económicos y simbólicos/sociales adicionales al salario tabular. Aunque el personal operativo del sector comercializador se caracteriza por percibir salarios y prestaciones de acuerdo a la LFT, la empresa objeto de estudio ofrece remuneraciones superiores a las establecidas legalmente así como prestaciones y servicios que son denominados por los directivos como *motivadores* para el mejor desempeño de las labores.

Por lo anterior, se determina no modificar en este estudio de tesis la forma actual de remunerar e incentivar al personal.

A continuación se enuncian las políticas de desarrollo de personal propuestas a la empresa.

1. La evaluación del desempeño se apegará siempre a metodologías adecuadas al puesto a través del Departamento de Recursos humanos.
2. Los incentivos tanto económicos como los simbólicos/sociales serán calculados por el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de forma imparcial, ello para evitar favoritismos en el personal.
3. La empresa promoverá en el personal la toma de decisiones siempre y cuando esté facultado y capacitado para la ejecución de las mismas.
4. El Departamento de Recursos Humanos debe promover anualmente la actualización de los programas de capacitación a través de un plan anual de capacitación con el objetivo de armonizar el desarrollo del personal con el de la organización.
5. Los trabajadores que reciben cursos de capacitación podrán compartir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo en sesiones de grupo, siempre y cuando estén capacitados para ello.

Paso 2. Comparación de los dos sistemas

Una vez ejecutado el paso uno, se presenta el desarrollo del paso dos. En base al análisis anterior se presenta la Tabla 4 de elaboración propia, con la finalidad de comparar ambos sistemas y señalar las ventajas competitivas, que representa el sistema propuesto sobre el tradicional.

Tabla 5 Comparación de sistemas de integración de personal.

Proceso de reclutamiento y selección tradicional	Proceso de reclutamiento y selección propuesto
<ul style="list-style-type: none"> No hay una planeación de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> La planeación de recursos humanos se determina en base a información sólida y confiable.
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de principios de integración de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de principios de integración de personal.
<ul style="list-style-type: none"> Autorización de la convocatoria del puesto vacante de forma verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> El puesto vacante es autorizado en base a una requisición de personal.
<ul style="list-style-type: none"> Se da mayor énfasis en el reclutamiento interno sin una base de información que justifique dicha acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso apropiado de las fuentes de reclutamiento acorde al puesto y a la capacidad de los individuos.
<ul style="list-style-type: none"> No existe descripción ni perfil de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y aplicación de un manual de organización para consultar especificaciones del puesto vacante.
<ul style="list-style-type: none"> Utilización de solicitud de empleo tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de una solicitud de empleo que contiene datos adicionales a la tradicional.
<ul style="list-style-type: none"> No se aplican pruebas de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y aplicación de pruebas de selección acorde al puesto vacante.
<ul style="list-style-type: none"> Existe poca objetividad en la toma de decisiones de reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> Las pruebas de selección producen datos verídicos, objetivos y confiables para la toma de decisiones.

Proceso de reclutamiento y selección tradicional	Proceso de reclutamiento y selección propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas de selección no dirigidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de entrevistas de selección dirigidas o mixtas.
<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de contratos laborales entre la empresa y el trabajador, puede derivar en demandas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de contratos por tiempo determinado o en cualquiera de sus modalidades dentro del marco legal de la LFT.
<ul style="list-style-type: none"> • No hay políticas de reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de políticas de reclutamiento y selección de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización en la toma de decisiones de selección de personal por parte de la Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal en forma conjunta con el Gerente, el Jefe de Recursos Humanos y el titular del departamento solicitante.

Proceso de inducción tradicional	Proceso de inducción propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de inducción de forma oral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un manual de inducción para señalar la cultura organizacional, e información relevante de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del reglamento interior de trabajo (RIT) al personal de forma aleatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega del RIT al personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Al nuevo personal se le presenta con aquellas áreas con las que tendrá mayor contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al nuevo personal se le presenta con el personal de todos los departamentos y áreas de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones y servicios superiores en comparación a grandes empresas en el nivel operativo, aunque con poco énfasis en la inducción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de prestaciones y servicios ofrecidos por la empresa al trabajador.
<ul style="list-style-type: none"> • No hay una retroalimentación por parte de la empresa en el proceso de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> • La retroalimentación obtenida por el empleado respecto a la organización se realiza al término de la inducción de forma oral o escrita.

Proceso de capacitación y desarrollo tradicional	Proceso de capacitación y desarrollo propuesto
<ul style="list-style-type: none"> El 80% de los cursos de capacitación y adiestramiento son elegidos por parte de la Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Se estimula la participación de los responsables de área y subordinados en la selección de prioridades y el diseño de programas de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> No existe metodología para diseñar una DNC. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de una DNC de forma sistematizada, es decir, se identifican las necesidades de capacitación a través del análisis de los principales procesos técnicos y administrativos de la empresa y descripciones de los puestos.
<ul style="list-style-type: none"> No hay un seguimiento y retroalimentación de los cursos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen diferentes herramientas para dar seguimiento y retroalimentación de la capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> No hay políticas de capacitación y adiestramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de políticas de capacitación y adiestramiento.
<ul style="list-style-type: none"> Al no haber una estructura organizacional documentada, no hay una identificación clara de los diferentes niveles jerárquicos para la elaboración de un plan de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan de carrera, lo cual permite la identificación de personal con potencial para ocupar diversos puestos y la estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3. Implantación del sistema

Será responsabilidad por parte del Jefe del Departamento de Recursos Humanos y/o el Gerente el uso del método de *proyecto piloto*, el cual consiste en realizar un ensayo de los subsistemas propuestos en solo una parte de la empresa (personal operativo) con la finalidad de medir sus efectos,²⁹ lo que facilitaría introducir cambios en una escala reducida, realizando las pruebas que sean necesarias antes de aplicarlos en forma global. Se debe concientizar a la Gerencia sobre la relevancia de cumplir con la

²⁹ Chauvel, Op. Cit., p. 132.

mayor celeridad posible las recomendaciones que se formulen para evitar que éstas caigan en obsolescencia por la falta de oportunidad para cumplirlas.

Paso 4. Seguimiento de la investigación

El presente estudio de tesis pretende aportar un cúmulo de conocimientos referentes a la integración de personal como corriente administrativa, cuya práctica requiere de nuevos estudios de investigación para asegurar la continuidad del área de recursos humanos en los diferentes sectores del sector comercializador.

Dicha continuidad se puede lograr a través de la medición del sistema propuesto en el que se incluyan los siguientes aspectos:

- ✓ Índices de ausentismo y rotación de personal.
- ✓ Retardos.
- ✓ Confrontaciones entre el personal.
- ✓ Quejas de clientes.
- ✓ Índices de desperdicios.
- ✓ Cifras de ventas.
- ✓ Aplicación de estadística descriptiva.³⁰

En este tenor, a continuación se presentan algunas líneas de investigación que permiten retroalimentar y complementar el concepto de integración de personal:

- Facultar a los empleados (*empowerment*) para que tomen decisiones, así como darles mayor autoridad de acuerdo a sus capacidades. Lo anterior puede crear la oportunidad al personal de ser creativo en el mejoramiento de sus áreas de trabajo y procesos.
- Rediseñar los procesos de integración de personal en base a Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que impulsen el desarrollo continuo de los trabajadores mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos habilidades y destrezas tomando como base los estándares de calidad.

³⁰ La estadística descriptiva se refiere a cualquier tratamiento de datos que esté diseñado para resumir o describir algunas de sus características más importantes sin intentar deducir nada que escape al alcance de los datos. Freid, W. Estadística para la administración, con enfoque moderno, Ed. Prentice Hall, 5ª edición, p. 12, México, 2000.

- Aplicar el sistema propuesto a las empresas relacionadas con el sector comercializador, tomando en consideración sus características y la problemática que padecen actualmente.
- Ampliar esta investigación a otros niveles jerárquicos a fin de que la empresa cuente con procesos de integración de personal planeados y documentados en todas las áreas que la conforman.
- Diseñar e implementar un sistema de desempeño al personal que conste de mediciones cuantitativas a través de estadística descriptiva y que se complemente con medidas de comportamiento (percepciones del cliente sobre simpatía y capacidad de respuesta) a fin de medir sus efectos en la empresa.

Finalmente, a pesar de que la presente investigación tiene fundamento en un caso práctico en una empresa en específico, esta puede ser implementada en organizaciones asociadas al D.I.P.S.E.O. A.C. y por otras del ramo farmacéutico, de acuerdo a su adaptabilidad.

Conclusiones del capítulo

- El diseño del sistema propuesto se basa en los principios de integración de personal en políticas, manuales administrativos y el diagrama de Ishikawa.
- La Gerencia expresó que actualmente se carece de un procedimiento formal para reclutar, seleccionar, inducir y desarrollar al personal operativo. Dicha actitud afecta directamente a los trabajadores de dicho nivel porque se carece de técnicas y herramientas necesarias para lograr su desarrollo humano como técnico.
- Se analizaron los pasos secuenciales del proceso tradicional con la finalidad de identificar la problemática en que actualmente está inmersa la empresa en sus procesos de integración de personal.
- La descripción del sistema propuesto se desglosa para su mejor comprensión de la siguiente forma: 1) procedimiento de reclutamiento y selección, 2) procedimiento de inducción, 3) procedimiento de desarrollo. El procedimiento anterior se divide a su vez en: a) procedimiento de capacitación y adiestramiento, b) plan de carrera y c) remuneración económica, prestaciones y servicio al personal.
- Tanto el sistema tradicional como el propuesto son sujetos a un análisis minucioso de comparación a fin de señalar las ventajas competitivas que se agregan a los procesos sugeridos en esta investigación.
- Para implementar el sistema propuesto, se usaría el método de *proyecto piloto* el cual consiste en realizar pruebas en solo una parte de la empresa (personal operativo) con la finalidad de medir sus efectos y hacer las correcciones correspondientes.
- Las líneas de investigación que se señalan en este proyecto, son las siguientes: delegar autoridad a los empleados (*empowerment*), aplicar Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y aplicar los procesos a otras empresas u otros niveles jerárquicos.

4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Este trabajo se ha preparado con la finalidad de servir de apoyo a cualquier persona o instancia, que en el ámbito de la administración esté interesada en allegarse de elementos sólidamente soportados en la integración de personal a través de un caso de estudio, el cual permite hacer una evaluación diagnóstica del personal operativo de una organización para lograr con oportunidad mejoras en la misma.

En consecuencia, se han presentado las ventajas del sistema de integración propuesto en la empresa objeto de estudio, ya que al hacer una comparación entre los procesos empíricos que prevalecen y aquellos rediseñados con apoyo de la administración científica, se favorecen a estos últimos dados los múltiples beneficios que se enunciaron en los capítulos anteriores.

De esta manera, el sistema de integración de personal diseñado y propuesto a la empresa objeto de estudio contribuye a mejorar de forma sustancial la manera de operar mediante la implementación de herramientas y técnicas de la administración de personal.¹

Para los empresarios, el sistema propuesto representa un instrumento que permite la gestión de recursos para la contratación, inducción y desarrollo de los trabajadores en un contexto donde la volatilidad del mercado laboral dificulta la identificación y permanencia del mismo. Asimismo, al personal operativo que cuenta hoy con mayores conocimientos, habilidades y actitudes que en el pasado, le permite replantear la organización de sus procesos de trabajo y alinear los objetivos personales con los de las empresas a fin de tener un empleo de mayor calidad, con funciones y responsabilidades definidas y con mejores perspectivas de desarrollo.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta limitaciones en las que pueden incurrir las empresas y el personal en la aplicación de éste sistema:

- Falta de documentación de políticas de recursos humanos a fin de facilitar los procesos de integración de personal.
- Dar mayor relevancia al reclutamiento interno sin una base sólida de justificación.
- Atribución de los procesos de integración de personal exclusivamente al Departamento de Recursos Humanos, sin considerar aquellas áreas que en el ámbito de su competencia demanden sus servicios.
- Ausencia de habilidades laborales en los trabajadores por falta de capacitación y adiestramiento
- Aunado al punto anterior, considerar el desarrollo de habilidades y conocimientos en el personal, como eventos aislados y no como procesos continuos.
- Falta de capacitación del Jefe del Departamento de Recursos Humanos con respecto a corrientes, técnicas y herramientas administrativas de este campo.
- Algunas empresas no cuentan con un Jefe de Departamento de Recursos Humanos o bien dicha área no existe dentro del organigrama para lo cual necesariamente el Gerente o el encargado de realizar las actividades de integración de personal, deben contar con los conocimientos básicos de Administración de Personal para desempeñar eficientemente esta responsabilidad.

¹ Las ventajas que resultan de dicha propuesta son presentadas ampliamente en la Tabla 4 del capítulo 3.

- Las inversiones en el departamento de recursos humanos son vistas en su mayoría como un gasto en el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo de personal.

Cabe señalar en este último punto, que actualmente existe el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) el cual es un mecanismo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creado para proporcionar apoyos económicos para la capacitación de los trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas, con lo que se reduce hasta en un 50% el monto erogado en los honorarios del instructor.

Asimismo, la implementación del sistema de integración de personal da como resultado las siguientes ventajas competitivas:

- Da mayor objetividad en la toma de decisiones de contratación al implementar y/o combinar herramientas administrativas que permiten obtener información válida y confiable. Sin embargo el sistema propuesto, también da un sentido de subjetividad (experiencia e intuición) que se puede aplicar en un momento dado de los procesos de integración de personal.
- Logra un equilibrio tanto del desarrollo humano como del técnico en el personal operativo. Lo anterior permite a los trabajadores operativos lograr un equilibrio de conocimientos de habilidades, destrezas en los diferentes campos del conocimiento en que desenvuelve sus actividades laborales.
- Detecta necesidades de capacitación en base a un procedimiento lógico y planeado; lo anterior provoca que se enriquezcan los conocimientos, así como el cambio de actitudes y comportamientos del personal.
- Propone técnicas para evaluar la eficacia de la capacitación. Ello permite visualizar cuantitativamente si la capacitación impartida tiene el efecto que se deseaba obtener.
- De lo anterior se desprende que al profesionalizar los procesos de integración de personal en la empresa en estudio, se da más oportunidades del personal en el acceso y desarrollo en la organización.

Dichos beneficios contribuyen en forma directa, a mejorar la posición competitiva de El Proveedor del Médico S.A. de C.V. y el personal que lo conforma al profesionalizar sus procesos en el área de estudio; lo cual cumple con el objetivo general de proponer un sistema de integración de personal como generador de ventajas competitivas y confirma la hipótesis planteada en el presente proyecto de tesis; de esta forma se concluye lo siguiente:

1. En esta investigación se observó que en la empresa caso de estudio se aplican procesos predominantemente empíricos para desarrollar la integración del personal operativo, por lo cual se reafirma la necesidad de rediseñar dichos procedimientos.
2. La integración de personal a través de teorías, herramientas y técnicas, ayuda a resaltar la importancia estratégica que tiene esta materia en las operaciones cotidianas de la administración de personal imperante en las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos químicos y médicos.
3. Dicha tesis beneficia principalmente en primera instancia al nivel operativo, debido a que se introducen un conjunto de teorías, habilidades y técnicas administrativas que generan su retención dentro de la organización; además de que añaden ventajas competitivas a los procesos de integración de personal.
4. Queda demostrado que es posible mejorar los procesos administrativos de la empresa objeto de estudio en la integración de personal a través de su rediseño. Lo anterior se afirma en base a la comparación del sistema tradicional con el propuesto en el capítulo 3.
5. La implementación del sistema de integración de personal contribuye a la generación de ventajas competitivas en la empresa objeto de estudio y en consecuencia del personal operativo que lo conforma.

Del mismo modo se concluye que, el diseño de *machotes* en los procesos brinda una mayor consistencia a las funciones desempeñadas en la empresa. La tesis considera el diseño de formatos tales como la solicitud de empleo, que para el caso de la empresa objeto de estudio se considera un elemento de apoyo en el registro de información de las pruebas y procedimientos de reclutamiento y selección. Sin embargo, no debe descartarse la necesidad de utilizar nuevos formatos que refuercen el control de datos que se deriven de las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Asimismo, investigaciones como la aquí expuesta, otorgan la oportunidad de conocer la estructura organizacional de empresas en cuyos procesos se identifiquen oportunidades de sugerir formas de mejoramiento continuo en los procesos de la administración de personal, teniendo en cuenta que las acciones preventivas que ejecute la empresa serán siempre más ventajosas que las correctivas. Del mismo modo sirve de motivador para que otras empresas comercializadoras adapten el sistema propuesto de acuerdo a sus necesidades y costo-beneficio.

Finalmente, a través de la experiencia obtenida durante el desarrollo de la presente investigación y el cúmulo de conocimientos adquiridos al estudiar la Licenciatura en Ciencias Empresariales, han dado como resultado, dilucidar que una organización es tan eficiente como el personal que la conforma.

B

Bibliografía

- Alles, M.: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos. Ed. Granica, 1ª edición, Argentina, 2000.
- Arias, G.: Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, 5ª edición, México, 2002.
- Anzola, S.: Administración de pequeñas empresas. Ed. McGraw Hill, 2ª edición, México, 2002.
- Butteriss, M.: Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Ed. Gestión 2000, 2ª Ed. México, 2000.
- Chiavenato, I.: Administración en los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill, 3ª edición, México, 2002.
- Chruden, S.: Administración de personal. Ed. CECSA, 1ª edición, México, 2001.
- Dolan, S.: La gestión de los recursos humanos. Ed. McGraw Hill, 2ª edición, México, 1997.
- Eyssautier, M.: Elementos básicos de administración. Ed. Trillas, 3ª edición, México, 2002.
- Ferry, F.: Principios de Administración. Ed. CECSA/Patria, 2ª edición, México, 2003
- Fry, R.: Haga las preguntas correctas y contrate al mejor. Ed. Diana, 1ª edición, México, 2001.
- Hellriegel, J.: Administración: un enfoque basado en competencias. Ed. Pearson learning, 9ª edición, México, 2000.
- Hernández, S.: Metodología de la investigación, Ed. McGraw Hill, 3ª edición, México, 2002.

- Longenecker, J.: Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor, Ed. International Thomson, 2ª edición, México, 2003.
- Gil, K.: Si las empresas hablaran. Ed. Panorama, 1ª edición, México, 1999.
- Koontz, H. y Weihrich, H.: Administración una perspectiva global. Ed. McGraw Hill, 11ª edición, México, 1998.
- Reyes, P.: Administración moderna. Ed. Limusa-Noriega, 2ª edición, México, 2002.
- Robbins, S.: Administración en el mundo de hoy. Ed. Thompson learning, 2ª edición, México, 1998.
- Rodríguez, V.: Administración moderna de personal. Fundamentos. Ed. Thomson, 2ª edición, México, 2002.
- Rodríguez, V.: Introducción a la administración con un enfoque de sistemas. Ed. ECASA, 3ª edición, México, 1998.
- Tyson, Y.: Administración de personal. Ed. Trillas, 1ª edición, México, 2000.
- McGregor, D.: El lado humano de las organizaciones. Ed. McGraw Hill interamericana, 2a edición, Colombia, 1997.
- Mercado, H.: Administración Aplicada, teoría y práctica. Ed. Limusa – Noriega, 2ª edición, México, 1997.
- Montana, C.: Administración. Ed. CECOSA, 1ª edición, México, 2002.
- Noel, D.: ¡Contrátame!, Secretos de la entrevista de trabajo. Ed. Diana, 3 edición, México, 1996.
- Werther, D.: Administración de personal y recursos humanos, Ed. McGraw Hill, México, 1999.
- Secretaría de Economía.: Guías empresariales, México.
- Ley Federal del Trabajo.

Fuente electrónica

- <http://www.stps.gob.mx>, Secretaría del trabajo y Previsión Social.
- <http://www.economia.gob.mx>, Secretaría de Economía.
- <http://www.oit.org>, Organización Internacional del Trabajo.
- <http://www.occ.com>, Bolsa electrónica de trabajo.
- <http://www.chambanet.gob.mx>, Unidad de enlace con el sector empresarial para la búsqueda en empleo.

G

Glosario

Administración de Recursos Humanos: Función especializada de planeación para la obtención de empleados, supervisión de su capacitación, su evaluación y su compensación.

Ampliación del puesto: Política de asignar a los trabajadores una variedad más amplia de tareas a fin de reducir su monotonía.

Análisis de puestos: Proceso de estudio de los puestos para determinar las tareas y dinámicas que supone ejercerlos.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Confiabilidad: Consistencia de los resultados de las evaluaciones, cuando éstas se aplican a las mismas personas en condiciones similares, utilizando los mismos criterios de valoración.

Conocimiento: Componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

Currículum vitae: Resumen de información de escolaridad, experiencia, y personal, reunida por el aspirante de un puesto.

Descripción de puestos: Especificación por escrito en forma concreta y detallada, de las funciones y responsabilidades del puesto en términos de los resultados esperados.

Eficiencia: Considerada la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, logra hacer efectivo un intento o propósito.

Empirismo: Procedimiento basado únicamente en la práctica o rutina.

Empresas comercializadoras de productos químicos y médicos: Se consideran negocios, cuya actividad principal abarca la comercialización de productos químicos y médicos en el Estado de Oaxaca; dichas empresas se han diversificado gracias al crecimiento que esta industria ha experimentado en los últimos años.

Entrevista de trabajo: Técnica de comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia, e interés del solicitante a empleo.

Evaluación del desempeño: Valoración del puesto del trabajo de un empleado de acuerdo con criterios específicos.

Fuentes de reclutamiento: Lugares de origen donde se pueden encontrar los Recursos Humanos que solicita la empresa.

Inducción: Procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Jornada de trabajo: Tiempo de duración de trabajo diario.

Liderazgo: Capacidad de dirigir o conducir a un grupo de personas en una determinada acción; el líder está obligado a ser un constante agente de cambio.

Manual administrativo: Registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser para orientar los esfuerzos de un empleado de una empresa.

Obligaciones (deberes): Actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización.

Objetivo: Meta o alcance específico, de corto plazo.

Oportunidades: Las oportunidades son un conjunto de factores generadas en el ambiente externo de la compañía y que de ser aprovechadas traen bienestar y desarrollo a la empresa.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa, en la que se indican líneas de autoridad, comunicación, relaciones e interrelaciones tanto de líneas como de "staff".

Perfil del puesto: Especificación de las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado.

Plan de carrera: Formato que reúne, resume y registra el desempeño del empleado dentro de la empresa. También registra las habilidades e intereses del empleado que apoya su desarrollo en el trabajo.

Planeación: Establecimiento de los objetivos y metas para una organización y la determinación de los mejores caminos para cumplirlas.

Planeación de Recursos Humanos: Proceso a través del cual un negocio o empresa identifica sus necesidades futuras de personal para diseñar en el presente las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa.

Políticas de personal: Regla o criterio que sirve para orientar la acción de contratación, al mismo tiempo que fija límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse.

Pruebas psicométricas: Exámenes que tienen la finalidad de medir la inteligencia en general, la capacidad de razonamiento, habilidades y desarrollo mental, aptitudes, conocimientos, mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Prueba de selección: Medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Reclutamiento: Proceso que permite identificar e interesar a posibles candidatos capacitados para que ocupen una vacante.

Selección de personal: Proceso mediante el cual se evalúa capacidades, experiencia y habilidades de un candidato en relación a un puesto vacante, para elegir el más apto.

Sistema: Conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados de acuerdo con una finalidad.

Staff: Expertos funcionales que asesoran a los distintos tipos de autoridad de línea para que sean más eficaces en el cumplimiento de metas u objetivos; éstos pueden ser externos o internos. El staff interno aparece en el organigrama y en la nómina de la empresa, el staff externo no.

Ventaja Competitiva: Son aquellos productos, servicios, sistemas que diferencian a una empresa de otra.

Validez: Grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al comparar sus resultados con una Norma. Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.

ANEXOS

Anexo I

D. I. P. S. E. O., A.C.

DIRECTORIO DE DISTRIBUIDORES DE INSUMOS PARA LA SALUD DEL EDO. OAXACA.**PROMACU Y ESPECIALIDADES PARA HOSPITAL S.A. DE C.V.**

HONDURAS #216
COL. AMÉRICA NORTE
TEL 51 52104 51 39394

NOMBRE: ANTONIO HERRERA URIBE
CONTACTO: SOLEDAD HURTADO MORALES

DISTRIBUIDORA MÉDICA DE OAXACA S.A. DE C.V.

DIAMANTE #110
COL. BUGAMBILIAS
TEL 51 26544

NOMBRE: ALFREDO CAMARILLO
TEL.PART. 5212554

MEDQUIMIA S.A. DE C.V.

DIAMANTE #110
COL. BUGAMBILIAS
TEL 54 91265, 54 91262.

NOMBRE: ALFREDO LEYVA
TEL.PART. 04495048653

QUÍMICA DE ANTEQUERA

BOULEVARD MANUEL RUIZ #209
COL. REFORMA
TEL 51 37436

NOMBRE: JESUS RUIZ MARTINEZ
TEL.PART. 04495091738
CONTACTO: LIC. DAVID GARCIA

ORTOSSUR, S.A. DE C.V.

XICOTENCALT #201
CENTRO
TEL 51 66534

NOMBRE: MANUEL COVARRUBIAS CERVANTES
TEL.PART. 04495096585
CONTACTO: LUIS COVARRUBIAS CERVANTES

SIMILARES Y POPULARES

COL. EX-MARQUEZADO
TEL 51 69211, 51 41541

NOMBRE: MARTIN BENITEZ
TEL.PART. 5010078
CONTACTO: MIGUEL HERRERA

RENTA MEDIC

LAS ROSAS #802
COL. REFORMA
TEL 51 85559

NOMBRE: DR. VICTOR ALBERTO ACEVEDO ARENAS
TEL.PART. 51 59075
CONTACTO: ENF. GUADALUPE LUNA SANDOVAL

EL PROVEEDOR DEL MÉDICO S.A. DE C.V.

COLÓN #409
CENTRO
TEL 51 68536, 51 63241, 51 46044

NOMBRE: C.P. JUAN CARLOS SANTOS ALDECO
TEL.PART. 5201078
CONTACTO: ISABEL SANCHEZ HDEZ

SOLUCIONES MÉDICAS DE OAXACA S.A. DE C.V.

NIÑOS HEROES #410
COL. EX-MARQUEZADO
TEL 51 69211, 41541

NOMBRE: JORGE BENITEZ
CONTACTO: FABIOLA MATIAS CRUZ

DIPROFARM, S.A. DE C.V.

H. ESC. NAVAL MILITAR #103 L/A
COL. REFORMA
TEL 51 36255

NOMBRE: AURELIANO PIZARRO HERNÁNDEZ
TEL.PART. 51 32013

HECSAN

MANZANA 21 CALLE 13 ANDADOR RENOVACIONES
FRACC. INFONAVIT STA. CRUZ AMILPAS
TEL 51 75744

NOMBRE: ISAMEL CABRERA HECTOR
TEL.PART. 04495442621
CONTACTO: EDSON RAMIREZ

ORTHOS

CALZ. PORFIRIO DÍAZ #407
COL. REFORMA
TEL 51 58800

NOMBRE: RAFAELA COVARRUBIAS CERVANTES
TEL.PART. 51 71811

CENTRAL MÉDICA QUIRÚRGICA

CENTRAL DE ABASTOS
TEL 51 69620,43656

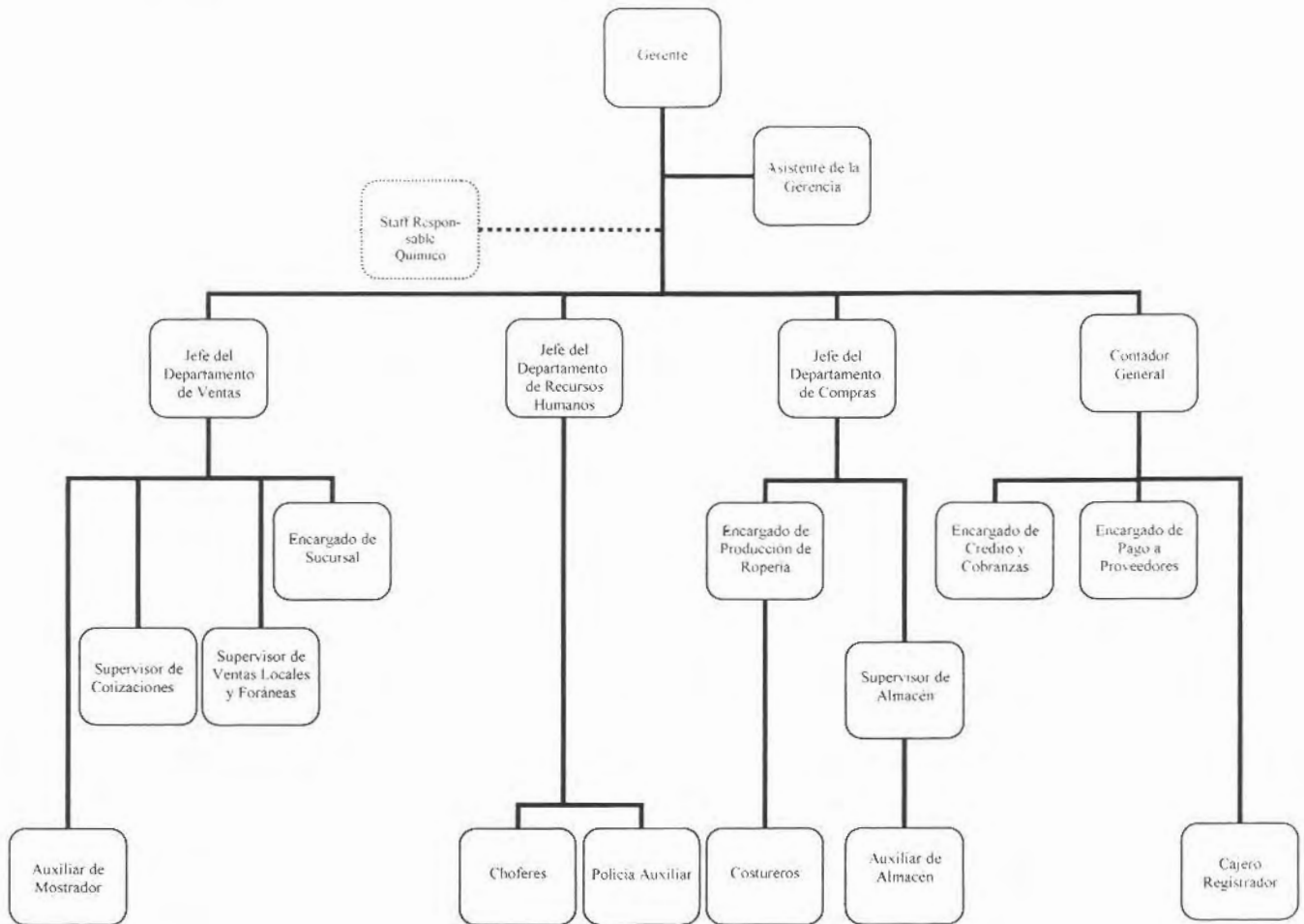
NOMBRE: DR. VICTOR ALBERTO ACEVEDO ARENAS
TEL.PART. 51 59075
CONTACTO: ENF. GUADALUPE LUNA SANDOVAL

DIESHO

HONDURAS #216-A
COL. AMÉRICA NORTE
TEL 51 84010

NOMBRE: XOCHITL HERRERA HURTADO
CONTACTO: SOLEDAD HURTADO MORALES

Anexo 2 Organigrama funcional de El Proveedor del Médico S.A. de C.V.



Anexo 3. Solicitud de empleo.

Instrucciones: Esta forma será llenada en las instalaciones de la empresa por el candidato al momento de presentar los documentos solicitantes durante el proceso de reclutamiento

Marque con una X los espacios destinados para ello.

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA:	PUESTO SOLICITADO:	SUELDO MENSUAL DESEADO:
--------	--------------------	-------------------------

DATOS GENERALES

Apellido paterno:	Apellido materno:	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
Nombre(s):		
Fecha de nacimiento Día: _____ Mes: _____ Año: _____		Lugar de nacimiento:
Dirección Calle:	Número:	Colonia:
Teléfono:		Población:

DOCUMENTACIÓN

Registro federal de contribuyentes:	Afiliación al IMSS:	No. De cartilla del SMN:	Tipo y número de licencia de manejo:
No. de pasaporte:	No. de cédula profesional:		No. del Afore:
Otros documentos:			

ESCOLARIDAD

Nombre de la escuela	Domicilio:	Años:	Constancia:
Primaria:			
Secundaria:			
Bachillerato (especialidad):			
Profesional (nombre de la licenciatura):			
Otras:			

DATOS FAMILIARES

	Domicilio y teléfono:	Ocupación:
Nombre del padre:		
Nombre de la madre:		
Nombre del esposo (a):		

Continuación Anexo 3, solicitud de empleo	
No. de Hijos:	Nombre y edades: _____ _____ _____
No. de hermanos:	Nombre y edades: _____ _____ _____
No. de personas que dependen económicamente de usted:	Vive con Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Sus parientes <input type="radio"/> Sus amigos <input type="radio"/>
Estado civil: Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/> Viudo <input type="radio"/> Unión libre <input type="radio"/>	

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES		
¿Cómo considera su estado de salud? Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>	¿Está embarazada? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
¿Padece alguna enfermedad? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	¿Cuál?	¿Fuma? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Practica algún deporte? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
Su meta en la vida:		

CONOCIMIENTOS GENERALES			
Idiomas que domina:			
Máquinas y funciones de oficina que domina:			
Máquinas y funciones de taller que domina:			
Otras funciones que domine:			
EMPLEOS	Actual (en caso de estar laborando)	Inmediato anterior	Anterior
Empresa:			
Propietario:			
Giro de la empresa:			
Fecha de ingreso:			
Fecha de baja:			
Dirección:			
Teléfono:			
Puesto inicial:			
Puesto final:			
Motivo de separación:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Puesto de su jefe inmediato:			

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre:	Domicilio:	Teléfono:	Ocupación:	Tiempo de conocerlo:

Continuación Anexo 3, solicitud de empleo	
DATOS GENERALES Y ECONÓMICOS	
¿Cómo se enteró del empleo? Periódico <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Tripticos <input type="checkbox"/> Otros:	
¿Tiene familiares trabajando en la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombres:	
¿Por qué quiere trabajar aquí?	
¿Ha estado afianzado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Tiene seguro de vida? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Nombre de la aseguradora:
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál?	
¿Tiene automóvil propio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Modelo y marca:
¿Vive en casa propia? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Valor:	¿Paga renta? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Tiene deudas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Monto:
¿Tiene otros ingresos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿A cuánto ascienden sus gastos?
¿Su cónyuge trabaja? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Dónde trabaja su cónyuge? Percepción mensual:
¿Puede viajar o cambiar de residencia? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Razones:
¿Fecha en que podría presentarse a trabajar?	
Firma del solicitante:	

Para uso exclusivo de la empresa. A continuación se presenta la parte complementaria de la solicitud de empleo, misma que sirve para evaluar algunos aspectos del candidato. El entrevistador deberá llenarla al finalizar el llenado del documento anterior.

De ninguna manera podrá ser visto el siguiente documento por el candidato.

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA		
EXÁMENES APLICADOS:	Datos	AUTORIZÓ
Entrevista <input type="checkbox"/>	Puesto:	
Prueba de habilidad <input type="checkbox"/>	Sección:	
Prueba de conocimientos <input type="checkbox"/>	Área o Depto.	
Prueba psicológica <input type="checkbox"/>	Sueldo mensual:	
Otras:	Periodo a prueba:	Nombre y firma
Observaciones:		
APARIENCIA		
Adecuado <input type="checkbox"/>	Limpio/arreglado <input type="checkbox"/>	Sucio/desarreglado <input type="checkbox"/>
		Mal arreglado <input type="checkbox"/>
		Peculiar/extraño <input type="checkbox"/>
MOVIMIENTOS GENERALES DEL CUERPO		
Adecuado <input type="checkbox"/>	Acelerado <input type="checkbox"/>	Inquieto/nervioso <input type="checkbox"/>
		Lento <input type="checkbox"/>
		Peculiar/inapropiado <input type="checkbox"/>
EXPRESIONES FACIALES		
Seguridad <input type="checkbox"/>	Ansiedad/miedo <input type="checkbox"/>	Depresión/tristeza <input type="checkbox"/>
		Extraño/enojo <input type="checkbox"/>
		Poca variación expresiva <input type="checkbox"/>
POSTURA		TONO DE VOZ AL HABLAR
Relajado <input type="checkbox"/>	Rigido/tenso <input type="checkbox"/>	Anormal/inapropiado <input type="checkbox"/>
		Bajo <input type="checkbox"/>
		Medio <input type="checkbox"/>
		Alto <input type="checkbox"/>

ENTREVISTADO POR:	FECHA:
-------------------	--------

Continuación Anexo 3. Valoración del llenado de solicitud de empleo (10 minutos).

Instrucciones: Esta forma será llenada por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, una vez que el candidato requisiere Solicitud de empleo. Marque en la parte SÍ en caso de ser afirmativo, NO en caso de ser negativo; llenar *delante* del candidato.

Actividad o comportamiento	SÍ	NO	NO OBSERVE
Leyó el solicitante la solicitud completa antes de anotar la información requerida.			
Utilizó el solicitante sus documentos para corroborar datos requeridos en la solicitud.			
Utilizó el solicitante los espacios adecuados para cada dato.			
Utilizó el solicitante letra de molde y bolígrafo para el llenado.			
Borroneó y/o tachoneó el candidato la solicitud.			
Preguntó el solicitante al instructor dudas sobre algún apartado.			
Tuvo el solicitante como expectativa algún otro puesto de trabajo al momento de indicar su experiencia laboral.			
Las personas que proporcionó el solicitante como referencia tenían datos de localización.			
Revisó el solicitante toda la solicitud antes de entregarla.			
Observaciones:			

Anexo 4. Guión de entrevista preliminar (30 minutos).¹

- **Rapport.**

El entrevistador deberá establecer un clima de confianza que permita “romper el hielo”, para ello se deberá explicar a éste las características de la organización, las prestaciones, el horario de trabajo, etc. El entrevistador se deberá mostrar cordial y amistoso mediante frases como: “Bienvenido”, “tenemos buenas referencias de su escuela”, “es usted muy puntual”, etc. También se puede aprovechar para explicar las características de la plaza vacante, así como salario y otros temas orientados a brindar información general.

- **Cima**

Una vez logrado el rapport, se pasa a la siguiente fase de la entrevista mediante un guión preestablecido de preguntas:

1. ¿En dónde se ve a sí mismo de aquí a un año?
2. ¿Qué espera de un trabajo?
3. ¿Cuál es su principal virtud?
4. ¿Cuál es la habilidad que necesita desarrollar?, ¿Cuál es su mayor defecto?
5. ¿Qué empleo considera sería ideal para usted?
6. ¿Qué sabe de nuestra empresa?, ¿Qué puede hacer por nosotros?
7. ¿Qué ingresos pretende recibir?, ¿Aceptaría menos?
8. ¿Qué ha realizado que muestre su capacidad de iniciativa?
9. ¿Qué problemas mayores ha enfrentado en sus otros trabajos y cómo los ha resuelto?
10. ¿Por qué ha tenido tantos (o tan pocos) trabajos en los últimos seis años?
11. ¿Qué le gustó más de su último empleo?, ¿Qué le gustó menos?
12. ¿Qué le gustó más de su último jefe?, ¿Qué le gustó menos de él?
13. ¿Por qué dejó de laborar en la empresa?

- **Cierre**

Cuando se considere que se va acercando al punto en que se ha completado la lista de preguntas y se este expirando el tiempo planeado para la entrevista, se deberá avisar al candidato 5 o 10 minutos antes el fin de la misma. Del mismo modo se deberá dar oportunidad a éste para hacer preguntas pertinentes

¹ Noel, D.: ¡Contráteme!, Secretos de la entrevista de trabajo. Ed. Diana, 3ª edición, p. 15-72, México, 1996.

y manifestar sus impresiones sobre la entrevista. Acto seguido se le dará a conocer cuál es el siguiente paso a realizar dándole las gracias por su participación.

Nota: El reclutador deberá anotar todas las respuestas y observaciones inmediatamente después de ejecutar la entrevista.

Anexo 5. Pruebas de selección (90 minutos).

Pruebas de inteligencia.²

Instrucciones:

Los siguientes exámenes deberán ser entregados al candidato, en éstos encontrará algunos problemas que deberá contestar lo más rápido posible.

Cada problema tiene todos los elementos necesarios para resolverlos.

Si algún problema es demasiado difícil el candidato deberá pasar al siguiente problema.

El candidato no preguntará nada a nadie, excepto al reclutador.

1. Prueba de inteligencia lógica.

Del siguiente grupo de preguntas encierre en un círculo la respuesta correcta.

1. ¿Un árbol siempre tiene? Hojas, Frutos, Yemas, Raíces, Sombra.
2. La plata es más cara que el hierro. ¿Por qué es así? Más pesada, más escasa, más blanca, más dura, más hermosa.
3. ¿Una comida siempre supone? Mesa, Alimento, Plato, Hambre, Agua.
4. ¿La luna se relaciona con la tierra, tal como la tierra con? Marte, El sol, Nubes.
5. Si todas las letras que ocuparan lugares impares se tacharan, ¿Cuál sería la décima letra no tachada? A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T.
6. ¿Qué palabra de entre las cinco de abajo debería de estar en el espacio en blanco?
* LOS HOMBRES _____ SON MÁS BAJOS QUE SUS ESPOSAS.
SIEMPRE, A MENUDO, A VECES, RARA VEZ, NUNCA.
* LOS PADRES SON _____ MÁS PRUDENTES QUE SUS HIJOS.
SIEMPRE, USUALMENTE, MUCHO, RARAS VECES, NUNCA.

² Arredondo, F.: Nuevos juegos mentales. Ed. Compañía General de Ediciones, 2ª edición, p. 14-104, México, 1998.

1. Prueba psicológica.

Instrucciones: Por favor dibuje un árbol.

Nota: Dicha prueba será analizada por un psicólogo o un profesional relacionado con el reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que emita una opinión respecto a las expectativas y perfil psicológico que expresa el individuo.

2. Prueba matemática.

Instrucciones: El candidato deberá contestar a las siguientes preguntas; si es necesario realizar operaciones, se utilizará la parte reversa de la hoja de problemas o una hoja anexa.

1. ¿Cuánto es el 20% de \$1,500.00?
2. Carlos fue al depósito con \$100.00 para comprar unos refrescos. Se encontró con que costaban \$9.50 más, por lo que tuvo que regresar con seis refrescos menos de las que tenía planeado comprar. ¿Cuántos refrescos compró?
3. ¿Cuánto es el 15% de 300?
4. ¿Si el 13% es \$65.00? ¿Cuánto es el total?
5. Malena pagó \$902.00 por un perfume que tenía un 18% de descuento. ¿Cuál era el precio original del perfume?
6. El señor Villaflores desea vender una videocasetera que compró en Laredo con una utilidad del 40%. Si pagó \$1,280.00 por el aparato. ¿En cuánto debería venderlo?
7. ¿Los dos números que continúan la siguiente serie son? 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7...

3. Prueba de ortografía.

Instrucciones: Marque el inciso correcto con una (x).

La palabra correcta es:

1. a) Aberracion ()
 b) Aberración ()
 c) Aberrasi3n ()
2. a) Bálvula ()
 b) Válvula ()
 c) Balvula ()

Anexo 6. Guión de verificación de antecedentes (10 minutos).

Instrucciones: El Jefe del Departamento de Recursos Humanos se deberá poner en contacto (personalmente o vía telefónica) con su homólogo de las empresas donde haya prestado sus servicios el candidato, con la finalidad de cotejar los datos proporcionados por el mismo, para ello se establecerá un guión de preguntas:

1. ¿Fue el señor _____ empleado de su empresa?
2. ¿Qué tiempo estuvo trabajando? ¿Desde ___ a ___?
3. ¿En qué puesto se desempeñaba y cuáles eran sus labores?
4. ¿Cumplía satisfactoriamente las actividades y responsabilidades encomendadas?
5. ¿Cómo eran las relaciones con sus compañeros de trabajo?
6. ¿Tenía buen carácter?
7. ¿Faltaba al trabajo continuamente por causas injustificadas o por problemas de salud?
8. ¿Conoce las causas de separación del trabajo?
9. ¿Volverían a contratarlo?

Nota: Es conveniente investigar aquellos períodos en los cuales el candidato expresa “haberse ocupado en asuntos personales” entre dos trabajos. Por otra parte, se debe tener la autorización del candidato para ejecutar este proceso. Asimismo se debe verificar físicamente el domicilio del candidato como parte complementaria de la investigación de antecedentes.

Anexo 7. Carta descriptiva.

Instrucciones: El Jefe del Departamento de Recursos Humanos deberá llenar el siguiente documento a fin de planear el desarrollo laboral del trabajador dentro de la empresa.

ÁREA INFORMATIVA		ÁREA DE DESARROLLO				
(1) Objetivos	(2) Temas y subtemas	(3) Actividades de aprendizaje	(4) Técnicas de enseñanza	(5) Apoyos didácticos	(6) Instrumentos de evaluación	(7) Tiempo
Fecha:		Elaboró:			Autorizó:	

A continuación se describe el instructivo de llenado correspondiente a cada espacio:

1. Los objetivos tanto el específico como el general, aparecerán enunciados con una frase que describirá de forma clara los conocimientos, habilidades o actitudes que logrará el participante después del proceso de capacitación.
2. A cada objetivo corresponderá uno o varios temas con sus respectivos subtemas que constituyen el contenido del curso. Estos aparecerán redactados en forma de temario.
3. Las actividades deben ofrecer una variedad bien equilibrada de experiencias, puesto que cualquier cosa que se pretenda aprender se logrará gracias al contacto que el participante tenga con la realidad.
4. En esta columna aparecerán las técnicas o mecanismos didácticos con los cuales se apoyará cada uno de los aspectos del contenido del curso.
5. Se señalarán los instrumentos, documentos, guías o equipo que deberá emplearse como apoyo para cada actividad.
6. Se indicarán los instrumentos de evaluación que medirán el alcance del objetivo propuesto.
7. Se determinará la duración aproximada de cada actividad, pudiendo modificarse de acuerdo con prioridades de realización y acorde con el ritmo de trabajo del grupo.

Anexo 8. Modelos de evaluación en un proceso de capacitación.

A continuación se ejemplifican algunos modelos de evaluación para dominios cognoscitivos y psicomotor los cuales tienen como propósito medir los procesos de capacitación y adiestramiento. El llenado de los siguientes formatos lo realizará el capacitador o el capacitado según se indique.

A) Dominios cognoscitivos.

Instrucciones: El capacitado debe escribir su respuesta en los espacios vacíos.

• Reactivos complementarios.

1.- Explique con sus palabras qué entiende por CAPACITACIÓN:

2.- Cuáles son las tres áreas de dominio en proceso de capacitación:

3.- En su opinión qué es una Detección de Necesidades de Capacitación:

• **Reactivos de respuesta alterna.**

Instrucciones: El capacitado debe leer las siguientes afirmaciones y escribir en los paréntesis de la derecha la letra V cuando sea **VERDADERA** y F cuando sea **FALSA**.

- () La evaluación sirve sólo para calificar a los participantes.
- () Para cada participante debe haber una forma especial de calificar.
- () La evaluación está presente en la fase de detección de necesidades.

• **Reactivos de opción múltiple.**

Instrucciones: El capacitado debe leer las siguientes afirmaciones y señalar la respuesta en el paréntesis.

1.- Una de las condiciones del aprendizaje es:

- () Disposición
- () Aplicación
- () Interés

2.- Es aquel proceso para señalar a los participantes sus áreas fuertes y puntos a mejorar en la etapa de evaluación

- () Retroalimentación
- () Señalización
- () Reclutamiento

• **Reactivos de apareamiento.**

Instrucciones: El capacitado debe relacionar las columnas, escribiendo dentro de los paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta:

()	COHERENCIA	1. La técnica o procedimiento elegido sirve al propósito para el que fue asignado.
()	VALIDEZ	2. Mediciones repetidas dan resultados semejantes respecto a la misma persona al ser evaluada.
()	CONFIABILIDAD	3. Hay una relación directa ente la evaluación y los objetivos de aprendizaje.

B) Dominios psicomotor.

• **Registro anecdótico.**

El capacitador debe escribir a detalle todas las circunstancias y hechos de la actividad que está observando.

Lugar: _____

Fecha: _____

Observado: _____

Observador: _____

• **Escalas de clasificación.**

Opción por grados numerado

Instrucciones: El capacitador debe indicar el grado en que el participante intervino con sus puntos de vista en un curso de capacitación cruzando el número apropiado. Los números representan los siguientes valores.

1.- Insatisfactorio

2.- Arriba del promedio

3.- Promedio

4.- Abajo del promedio

5.- Sobresaliente

¿En qué medida intervino el participante con sus opiniones?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

¿El participante expreso sus preguntas con claridad?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Continuación de Anexo 8. Modelos de evaluación en un proceso de capacitación.

• **Lista de cotejo.**

Instrucciones: En la columna de secuencia el capacitador debe enumerar de forma ascendente (1, 2, 3, etc.) las actividades que realiza el personal a evaluar.

Lista de cotejo para el manejo de una máquina.

No.	Actividad	Secuencia
1.	Ajustar el patrón al tramo de hoja	
2.	Mirar la charola de salida	
3.	Presionar la tecla “cancelado” para indicar terminación del trabajo	
4.	Retirar la hora original de la carola de entrada	
Comentarios:		

Anexo 9. Plan de carrera.

Instrucciones: El capacitador o Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe llenar los espacios vacíos con los datos del trabajador con la finalidad de planear su carrera dentro de la empresa.

Nota: agregar un organigrama específico de puestos con el nombre de sus titulares para conocer el ascenso o descenso jerárquico del personal durante su estancia dentro de la empresa.

Fecha: _____

Conceptos	Datos
Nombre del empleado:	
Edad:	
Escolaridad:	
Puesto que desempeña:	
Antigüedad en la empresa:	
Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo):	
Puntos débiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo):	
Necesidades de capacitación para desarrollar mejor su trabajo:	
Cursos, seminarios, talleres adquiridos:	
Duración en horas:	
Fecha:	
Evaluación del desempeño de los cursos anteriores:	
Posibles nombramientos (puestos que podría ocupar en caso de ser necesario, o que podría ocupar en caso de ser promovido):	
Anexar organigrama específico de puestos con el nombre del titular para conocer periódicamente su jerarquía dentro de la empresa.	

Anexo 10. Perfil de puestos.**GERENCIA****1. GERENTE.****ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****REQUISITOS ESPECÍFICOS**

Edad	Mínima: 30	Máxima: 45
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Licenciado en Administración de Empresas, Contador General o carrera a fin.
Experiencia necesaria:	Amplia en el campo administrativo, mínimo 5 años.
Conocimientos básicos:	En programas de computación OFFICE y contabilidad
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (constantes).
Esfuerzo mental:	Se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo exige un alto sentido de responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo, honestidad, así como el manejo de conflictos.

2. STAFF RESPONSABLE QUÍMICO.**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO****REQUISITOS ESPECÍFICOS**

Edad	Mínima: 30	Máxima:
Sexo:	Femenino	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Químico Biólogo, Farmacéutico o Técnico Químico.
Experiencia necesaria:	Mínimo 1 año en puesto similar.

Conocimientos básicos:	Química farmacéutica.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.
Riesgos:	Con gran facilidad se puede sufrir de quemaduras debido al manejo de productos químicos, así como perjuicios en la vista. En lo que respecta a caídas, raspaduras, mutilaciones o cortadas son consideradas como riesgos remotos.

La naturaleza del trabajo exige un alto sentido de responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo y honestidad.

3. ASISTENTE DE LA GERENCIA.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 35
Sexo:	Femenino	
Estado Civil:	Soltero	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad:	Pasante de Lic. en Administración o carrera a fin
Experiencia necesaria:	Mínimo 1 año en puesto similar.
Conocimientos básicos:	En programas de computación MS OFFICE y contabilidad.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo un alto sentido de discreción, criterio y honestidad.

VENTAS

1. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 40
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Soltero	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Licenciado en Administración de Empresas o carrera a fin.
Experiencia necesaria:	Mínimo 2 años en proyecciones de ventas, manejo de cartera de clientes, manejo de personal y cortes de caja.
Conocimientos básicos:	En programas de computación, productos químicos y médicos, nociones de contabilidad y técnicas de negociación.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere la atención que debe ponerse a todo trabajo.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo y habilidad numérica. Además requiere un excelente manejo de personal, relaciones humanas y públicas.

2. ENCARGADO DE SUCURSAL.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 45
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Preparatoria o carrera comercial.
Experiencia deseable:	Mínima 3 años en manejo de personal, inventarios, cortes de caja y contabilidad.
Conocimientos básicos:	En programas de computación.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental y/o físico:	Sólo requiere mucha atención, pero en periodos cortos.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo. Además requiere un excelente manejo de relaciones humanas y públicas

3. SUPERVISOR DE VENTAS LOCALES Y FORÁNEAS.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 45
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Secundaria.
Experiencia deseable:	Mínimo 6 meses en ventas de mostrador y de piso.
Conocimientos básicos:	En programas de computación.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere la atención que debe ponerse a todo trabajo.
Esfuerzo físico:	El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. Realiza su trabajo totalmente en el interior de la tienda. En el cual la mayoría del tiempo es en atención a clientes, lo que propicia que permanezca mucho tiempo de pie.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de trabajo en equipo, discreción y honestidad.

4. SUPERVISOR DE COTIZACIONES.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 45
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Secundaria
Experiencia deseable:	6 meses en ventas de mostrador y de piso
Conocimientos básicos:	En programas de computación
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas difíciles (eventuales)
Esfuerzo mental:	Sólo requiere la atención que debe ponerse a todo trabajo.
Esfuerzo físico:	El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. Realiza su trabajo totalmente en el interior de la tienda. En el cual la mayoría del tiempo es en atención a clientes, lo que propicia que permanezca mucho tiempo de pie.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de trabajo en equipo, discreción y honestidad.

5. AUXILIAR DE MOSTRADOR.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 20	Máxima: 40
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Soltero	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Secundaria.
Experiencia deseable:	Mínima 6 meses en ventas de mostrador y de piso.
Conocimientos básicos:	En programas de computación.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos
Esfuerzo mental:	Sólo requiere la atención que debe ponerse a todo trabajo.
Esfuerzo físico:	El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. Realiza su trabajo totalmente en el interior de la empresa.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de trabajo en equipo, discreción y honestidad.

RECURSOS HUMANOS

1. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 45
Sexo:	Indistinto	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Lic. en Administración de Empresas, Psicología o Relaciones Industriales.
Experiencia necesaria:	1 año en manejo de personal.
Conocimientos básicos:	En programas de computación, seguridad e higiene, y relaciones laborales.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere mucha atención, pero en periodos cortos.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo. Además requiere un excelente manejo de relaciones humanas y públicas.

2. CHOFER COBRADOR.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25
Sexo	Masculino
Estado Civil	Casado

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Preparatoria.
Experiencia deseable:	6 meses.
Conocimientos básicos:	Conocimientos de la ciudad y mecánica básica.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos.
Esfuerzo mental:	Sólo requiere mucha atención, pero en periodos cortos.
Esfuerzo físico:	El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. Realiza su trabajo totalmente en el exterior de la empresa, en el cual la mayoría del tiempo es en trámites de cobranza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de trabajo en equipo, discreción y honestidad. Además de habilidad numérica para operaciones sencillas.

3. CHOFER REPARTIDOR.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 20	Máxima: 40
Sexo:	Masculino	
Estado Civil:	Soltero	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Preparatoria.
Experiencia deseable:	6 meses en reparto de mercancía. (experiencia de chofer)
Conocimientos básicos:	Conocimiento de la ciudad y mecánica básica.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos.
Esfuerzo mental:	Sólo requiere mucha atención, pero en periodos cortos.
Esfuerzo físico:	El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. Realiza su trabajo totalmente en el exterior de la empresa, en el cual la mayoría del tiempo es en el reparto de mercancía a clientes.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de trabajo en equipo, discreción y honestidad. Además de habilidad numérica para operaciones sencillas.

4. POLICÍA AUXILIAR.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 35
Sexo:	Masculino	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Preparatoria.
Experiencia necesaria:	1 año en puesto similar.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, discreción y honestidad.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 45
Sexo:	Femenino	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Lic. en Administración de Empresas o carrera a fin.
Experiencia necesaria:	2 años en puesto similar.

Conocimientos básicos:	Programas de computación, manejo de guías de proveedores, técnicas de negociación con proveedores y conocimientos de contabilidad.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo y habilidad numérica. Además requiere un excelente manejo de personal, relaciones humanas y públicas.

2. ENCARGADO DE PRODUCCIÓN DE ROPERÍA.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 30	Máxima: 50
Sexo:	Femenino	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Preparatoria.
Experiencia deseable:	Mínimo 1 año.
Conocimientos básicos:	Manejo de inventarios y entradas y salidas de mercancías y diseño de ropería industrial.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos.
Esfuerzo mental:	Sólo requiere mucha atención, pero en periodos cortos.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza

La naturaleza del trabajo requiere habilidad manual y un alto sentido de responsabilidad, y criterio.

3. SUPERVISOR DE ALMACÉN CENTRAL.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 40
Sexo:	Masculino	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Secundaria.
Experiencia necesaria:	Mínimo dos años en manejo de almacenes.
Conocimientos básicos:	En manejo de inventarios, entradas y salidas de mercancías y nociones de contabilidad.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
Riesgos:	Con gran facilidad se puede sufrir de quemaduras debido al manejo de productos químicos, así como perjuicios en la vista. En lo que respecta a caídas, raspaduras, mutilaciones o cortadas son consideradas como riesgos remotos.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de atención y concentración, discreción y honestidad. Además se requiere habilidad numérica para operaciones básicas.

4. COSTURERO.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 30	Máxima: 40
Sexo:	Femenino	
Estado Civil:	Indistinto	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Preparatoria.
Experiencia deseable:	Mínimo 1 año.
Conocimientos básicos:	Manejo de máquina de coser asimismo en recta, over, ojalera, botonera y todo lo necesario para elaborar muestras
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos.
Esfuerzo mental:	Sólo requiere mucha atención, pero en periodos cortos.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige bastante esfuerzo, pues las actividades que se realizan exige estar de pie en periodos de tiempo prolongados

La naturaleza del trabajo requiere habilidad manual y un alto sentido de responsabilidad, y criterio.

5. AUXILIAR DE ALMACÉN.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 20	Máxima: 35
Sexo:	Masculino	
Estado Civil:	Soltero	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Secundaria
Experiencia deseable:	Mínimo 6 meses en puesto similar
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos.
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se ejecutan en el puesto.
Esfuerzo físico:	Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
Riesgos:	Con gran facilidad se puede sufrir de quemaduras debido al manejo de productos químicos, así como perjuicios en la vista. En lo que respecta a caídas, raspaduras, mutilaciones o cortadas son consideradas como riesgos remotos.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de atención y concentración, discreción y honestidad. Además se requiere habilidad numérica para operaciones básicas.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. CONTADOR GENERAL.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 45
Sexo:	Indisinto	
Estado Civil:	Indistinto	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Contador Público.
Experiencia mínima:	2 años en pago de impuestos, elaboración de nóminas y estados financieros.
Conocimientos básicos:	En programas de computación contables (paquetería OFFICE) y nóminas.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado. sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo y habilidad numérica. Además requiere un excelente manejo de relaciones públicas.

2. ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 25	Máxima: 35
Sexo:	Indistinto	
Estado civil:	Indistinto	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Pasante de Lic. en Administración de Empresas o carrera a fin.
Experiencia necesaria:	Mínimo 1 año en puesto similar.
Conocimientos básicos:	En programas de computación y en métodos de crédito y cobranzas.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo y habilidad numérica. Además requiere un excelente manejo de personal y relaciones humanas.

3. ENCARGADO DE PAGO A PROVEEDORES.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 20	Máxima: 35
Sexo:	Femenino.	
Estado civil:	Indistinto.	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Pasante de Lic. en Administración de Empresas o carrera a fin.
Experiencia necesaria:	mínimo 1 año en puesto similar
Conocimientos básicos:	En programas de computación y en métodos de crédito y cobranzas.
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles (eventuales).
Esfuerzo mental:	Sólo requiere la atención que debe ponerse a todo trabajo.
Esfuerzo físico:	El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, sólo se realizan operaciones comunes en un puesto de esta naturaleza.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de responsabilidad, criterio y liderazgo y habilidad numérica. Además requiere un excelente manejo de personal, relaciones humanas y públicas.

4. CAJERO REGISTRADOR.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

REQUISITOS ESPECÍFICOS

Edad	Mínima: 20	Máxima: 45
Sexo:	Femenino	
Estado Civil:	Casado	

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Escolaridad mínima:	Secundaria.
Experiencia necesaria:	1 año en puesto similar
Conocimientos básicos:	Programas de computación y cortes de caja
Iniciativa:	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos
Esfuerzo mental:	Sólo requiere la atención que debe ponerse a todo trabajo.
Esfuerzo físico:	El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia. Realiza su trabajo totalmente en el interior de la empresa. En el cual la mayoría del tiempo es en la caja registradora, lo que propicia que permanezca mucho tiempo de pié.

La naturaleza del trabajo requiere un alto sentido de trabajo en equipo, discreción y honestidad.