



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA MEJORA DE SUS PROCESOS EN LA
EMPRESA GRUPO FINANCIERO GSC S.A. DE C.V.**

**TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA
PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
CINTYA ABIGAIL CAMACHO SÁNCHEZ**

**NOMBRE DEL ASESOR:
MTRA. KARLA GONZÁLEZ HIDALGO**

Apizaco, Tlax., 21/Octubre/2024

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

CESAR REYNALDO RAMOS GOMEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	CINTYA ABIGAIL CAMACHO SÁNCHEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	18370206
d) Nombre del proyecto:	DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DE SUS PROCESOS EN LA EMPRESA GRUPO FINANCIERO GSC S.A. DE C.V.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®


NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.



ASESOR
KARLA GONZÁLEZ HIDALGO

NAAS/mcvh



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Apizaco, Tlaxcala, 28/octubre/2024

**CAMACHO SÁNCHEZ CINTYA ABIGAIL.
EGRESADA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
EN ADMINISTRACIÓN.
CON NÚMERO DE CONTROL 18370206.
PRESENTE.**

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** cuyo tema es: **"DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DE SUS PROCESOS EN LA EMPRESA GRUPO FINANCIERO GSC S.A. DE C.V."** conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar 2 USB del mismo, apropiadamente encuadernados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepcion Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido de Usted.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica-
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®*

**CÉSAR REYNALDO RAMOS GÓMEZ.
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES.**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
**DIVISIÓN DE
ESTUDIOS PROFESIONALES**

ccp. Archivo

CRRG/rls



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis Padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ellos entre los que se incluye este. Por cada palabra de aliento, por su apoyo, amor, comprensión, motivación, y sobre todo su esfuerzo de brindarme una educación profesional. Con orgullo les comparto la culminación de uno de mis anhelos.

A la empresa Grupo Financiero GSC por abrirme las puertas y permitirme ser parte de su equipo. Me llevo una gran experiencia y nuevas habilidades que nutrieron mi desarrollo profesional, de igual forma agradezco a cada uno del personal de trabajo por su apoyo y compañía, en especial a la Cont. Wendy Vázquez López y a la Ing. Sofia Eunice Valencia Olvera por sus conocimientos y orientaciones.

Al Instituto Tecnológico de Apizaco, compañeros, amigos y maestros por contribuir en mi enseñanza; aprendí continuamente de todos, tanto profesional como personal, me demostraron su apoyo, me brindaron ánimos y consejos a lo largo de la carrera, gracias por todos los buenos momentos compartidos. Al mismo tiempo agradezco a la Mtra. Karla González Hidalgo por compartir sus conocimientos de manera profesional, así como su dedicación y tolerancia para la mejora de mi proyecto.

ÍNDICE	
AGRADECIMIENTOS	1
CAPITULO I.....	8
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	8
1.1 INTRODUCCIÓN	8
1.2 OBJETIVO GENERAL	10
1.3 OBJETIVO ESPECIFICO	10
1.4 JUSTIFICACIÓN	10
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.6 PROBLEMAS A RESOLVER	12
1.6.1 Duplicidad de funciones.....	12
1.6.2 Falta de comunicación	13
CAPITULO II.....	14
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE TRABAJO DEL ESTUDIANTE	14
2.1 EMPRESA	14
2.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	14
2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE GRUPO FINANCIERO GSC	15
2.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
2.5 MISIÓN.....	16
2.6 VISIÓN	16
2.7 VALORES.....	17
2.8 POLÍTICA DE CALIDAD	18
2.9 FILOSOFÍA	18
2.10 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	19
CAPITULO III.....	20
3. MARCO TEÓRICO.....	20
3.1 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?	20
3.2 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO?.....	20
3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	20
3.4 DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	20

3.5 ROTACIÓN DE PERSONAL COMO VARIABLE DEPENDIENTE	21
3.5.1 Entre los fenómenos externos se puede citar:	21
3.5.2 Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:	21
3.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	21
3.6.1 Presolicitud	22
3.6.2 Requisitos para evaluación de entrevista	22
3.6.3 Currículum	23
3.6.4 Datos indispensables que debe contener el currículum.....	23
3.6.5 Exámenes.....	23
3.6.6 Entrevista inicial	23
3.6.7 Entrevista de selección	23
3.6.8 Referencias de trabajo	24
3.6.9 Análisis del perfil de puestos.....	24
3.6.10 Entrevista definitiva	25
3.6.11 Contrato	25
3.6.12 Tarjetón historial o reloj checador.....	26
3.6.13 Reclutamiento y selección del personal.....	26
3.6.13.1 ¿Qué factores se deben considerar en el proceso de reclutamiento y selección de personal?.....	27
3.7 INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	27
3.8 ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO	28
3.9 EVALUACIÓN INICIAL DE DESEMPEÑO	29
3.10 RECONOCIMIENTO A PERMANENCIA.....	29
3.11 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.....	30
3.12 MÉTODO DE ESCALA GRAFICA.....	31
3.13 SUELDO	31
3.14 CONCILIACIÓN	31
3.15 TABULADOR DE SUELDOS AUTORIZADO.....	31
3.16 PRESTACIONES	32
3.17 BENEFICIOS	32
3.18 CLIMA LABORAL	32
3.19 DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES DE TRABAJO	33

3.20 LIDERAZGO	33
3.21 CONDICIONES SEGURAS E HIGIÉNICAS DE TRABAJO	33
3.22 CURSO DE INDUCCIÓN	33
3.22.1 DC3.....	34
CAPITULO IV	35
4. DESARROLLO	35
4.1 LAS PRINCIPALES FASES EN EL ÁREA DE RECURSOS DE HUMANOS SON.....	35
4.1.1 Gestión administrativa de personal.....	35
4.1.2 Reclutamiento y selección de personal.....	35
4.1.3 Formación y desarrollo profesional	35
4.1.4 Relaciones laborales	36
4.1.5 Evaluación del desempeño.....	36
4.1.6 Beneficios sociales	36
4.1.7 Planificación de la plantilla.....	36
4.1.8 Análisis de puestos de trabajo	36
4.1.9 Descripción y retribución del puesto de trabajo.....	37
4.1.10 Índice de negocio	37
4.2 RECLUTAMIENTO	37
4.2.1 Planeación de personal	38
4.2.2 Modelo basado en el flujo de personal.....	38
4.2.3 El proceso de reclutamiento.....	39
4.2.4 Fuentes de reclutamiento	40
4.2.4.1 Reclutamiento externo.....	40
4.3 LA SELECCIÓN.....	41
4.3.1 Factores ambientales que afectan el proceso de selección	42
4.3.2 Selección como un proceso de decisión	42
4.3.3 Entrevista preliminar	44
4.3.4 SOLICITAR DOCUMENTOS PARA INGRESAR, PARA REALIZAR ALTA Y PARA EXPEDIENTE.....	44

4.3.4.1 Alta	44
4.3.4.2 Expediente	45
4.3.5 Revisión de solicitudes de empleo	45
4.3.6 Revisión de currículos	46
4.3.7 Pruebas de selección	46
4.3.8 Entrevistas de trabajo	46
4.3.9 Verificación de referencias.....	46
4.3.10 Decisión de selección	47
4.3.11 Entrevista de selección.....	47
4.3.12 La importancia de la selección del personal	48
4.3.13 Análisis y evaluación de puestos.....	48
4.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL	49
4.4.1 Objetivo de la capacitación	49
4.4.2 Procesos de capacitación	50
4.5 MOTIVACIÓN	51
4.6 RELACIÓN DE PERSONAL.....	52
4.7 LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	52
4.7.1 Desarrollo personal	54
4.7.2 Ausentismo.....	54
4.7.3 Rotación del personal	54
4.7.4 Diagnóstico de las causas de rotación de personal	54
4.7.5 Entrevista final	55
4.8 CONTRATO DE TRABAJADOR	55
4.8.1 Encabezado	56
4.8.2 Declaraciones.....	56
4.8.3 Clausulas	56
4.8.4 Legales.....	56
4.8.5 Administrativas	57
4.8.6 Firmas	57
4.9 INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	57

4.9.1 Programa de inducción general	57
4.9.2 Guía de entrenamiento	58
4.9.3 Evaluación inicial de desempeño	58
4.9.3.1 Partes del contrato a asimilados a salarios o contrato eventual	58
4.9.4 Firma de contrato de planta	59
4.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	59
4.10.1 Detectar necesidades	60
4.11 ADMINISTRAR PRESUPUESTOS DE COSTO DE PERSONAL	60
4.12 PERSONAL VIGENTE	60
4.13 PRESTACIONES DE LA EMPRESA	60
• Seguro médico	60
• Vacaciones	60
• Capacitación	60
• Aguinaldo	60
• Bonos por productividad	60
4.14 BENEFICIOS DE LA EMPRESA	61
4.15 JORNADA LABORAL	61
4.16 HORARIO DE TRABAJO	62
4.17 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	62
4.18 MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	62
4.19 GUÍAS DE ENTRENAMIENTO	63
4.20 ÍNDICE DE TALENTO ACADÉMICO	63
5. RESULTADOS	63
5.1 ONBOARDING	63
5.2 ¿Qué es Onboarding?	63
5.3 Objetivo	63
5.4 Proceso de Onboarding	64
5.5 Elementos a considerar	64
5.6 MANUAL DE BIENVENIDA	65
5.7 ¿Qué es?	65
5.8 Objetivo	65
5.9 Contenido	65

6. CONCLUSIÓN	66
7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS.....	68
8. FUENTES DE INFORMACIÓN	69

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

El departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo Financiero GSC SA, de CV. No puede asumir que todo lo que realiza es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en cierto periodo puede que se vuelvan obsoletas y al evaluarse el departamento detecta los problemas antes de que estos se conviertan en algo serio para la empresa.

La rotación de personal y la duplicidad de trabajo es una de las problemáticas de dicha área es por ellos que se realizó un diagnóstico que nos permitió analizar previamente su cultura organizativa y sus comportamientos asociados, este diagnóstico debe permitir a la dirección decidir que debe reforzar en el personal para que esta problemática culmine ya que todo personal debería desempeñarse en un ambiente laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional, dado que esto influye en la satisfacción y productividad de los individuos y posteriormente en los resultados de organización. Generando con esto una rotación de personal frecuente que afecta a la organización.

Las personas constituyen el recurso más valioso de una empresa por ello un reto para cualquier organización es la búsqueda de las causas fundamentales que den origen al problema, para poder proponer acciones para la disminución de esta, para el planteamiento correcto de las propuestas de solución a la organización.

En el primer capítulo se hace mención de las generalidades de la empresa, dando a conocer sus objetivos, problemáticas, justificación, así como problemas a resolver que conlleva esta investigación.

En el segundo capítulo se encontrarán datos relativos de la empresa Grupo FINANCIERO GSC SA. De CV. tales como los antecedentes históricos, ubicación,

misión, visión, valores, política de calidad, filosofía y la descripción del área en donde se realizó este proyecto.

En el tercer capítulo se encuentra el marco teórico de este proyecto el cual contiene todas las definiciones del nombre del proyecto y de los temas vistos.

En el cuarto capítulo se habla de todo el desarrollo que se llevó a cabo dentro de la organización, como así mismo se da a conocer la información más destacada y actualizada para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

Y por último se da a conocer los resultados que se llevaron a cabo en la organización y que se implementaron en ambas partes tanto en trabajador como en directivos.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un diagnóstico para el perfeccionamiento de los procesos administrativos, que sea útil como instrumento de apoyo que defina la estructura integral y funcional, cumpliendo así sus lineamientos para un mejor control, una adecuada responsabilidad y sobre todo los canales de comunicación entre las partes que conforman la organización.

1.3 OBJETIVO ESPECIFICO

- Elaborar las políticas de reclutamiento y selección de la organización
- Cumplir con las necesidades de la empresa para obtener un buen reclutamiento y selección de personal
- Analizar los datos e inferir en la rotación del personal
- Mejorar la inducción de cada miembro de la organización alcanzando los objetivos y responsabilidades relacionadas al cargo que se ejecutaran en la empresa
- Realizar un manual de bienvenida que fortalezca la administración del recurso humano para la inducción del nuevo personal en el entorno que desarrollara para una sencilla y eficaz adaptación

1.4 JUSTIFICACIÓN

En toda empresa el área de Recursos Humanos es de suma importancia para el logro de sus objetivos, requiere coordinar y relacionar todos los procesos tanto técnicos como administrativos y de producción, para desafiar las condiciones propias del medio laboral.

En Grupo Financiero GSC SA. de CV. se tomó en cuenta la relevancia de elaborar un proceso de reclutamiento y selección y un manual de bienvenida, como el resultado de una análisis específico a los orígenes del problema a abordar dentro de la organización, tales como duplicidad de tareas, aludir tareas, falta de comunicación, desconocimiento de responsabilidades, lo que ha generado conflicto en los procesos administrativos, en el área de Recurso Humanos se planea implantar una eficiente forma de trabajo dentro de la organización.

Se conseguirá eludir errores que se comete dentro del área de Recursos Humanos de la empresa, igualmente con la implementación de estrategias se contribuirá específicamente en Recursos Humanos para resolver problemas y previniendo futuros, logrando sin mayores beneficios en el área de operaciones, por mencionar algunos, sin dejar de lado todos y cada uno de los elementos como parte de una organización

De igual forma la comunicación interna que puede haber en la organización, otro de los aspectos fundamentales es mejorar la adaptación e impactar de manera positiva a los nuevos integrantes y proporcionarles todas las herramientas necesarias para comenzar a adentrarse en su trabajo lo más pronto posible.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se pudo identificar que el problema principal dentro de la empresa es:
Duplicidad de funciones.

Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.

Como última de las reflexiones apuntadas se debe señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo los cuales son: elemento, tarea, función, obligación, puesto y ocupación.

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- Se necesita que la organización tenga claro su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar algunas estrategias de mejora.

Por el cual existe la mala y poca comunicación hasta el desconocimiento de los elementos prioritarios en la ejecución de las actividades en todos los niveles jerárquicos.

1.6 PROBLEMAS A RESOLVER

1.6.1 Duplicidad de funciones

Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente

Como última de las reflexiones apuntadas debemos señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

1.6.2 Falta de comunicación

La falta de comunicación que se da entre los colaboradores de la empresa no es buena ni coordinada lo cual genera que el personal que debe realizar algunas actividades no las realice y sean llevadas a cabo por un colaborador a quien no le corresponde.

CAPITULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE TRABAJO DEL ESTUDIANTE

2.1 EMPRESA

La empresa Grupo financiero GSC S.A de C.V. ofrece servicios de nóminas, enlace, operaciones, contabilidad, finanzas, facturación y la parte legal.

2.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El organigrama permitirá a cada uno de los miembros y colaboradores conocer claramente la estructuración de la empresa definiéndose en los siguientes términos; “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”

(Fincowsky, 2014)

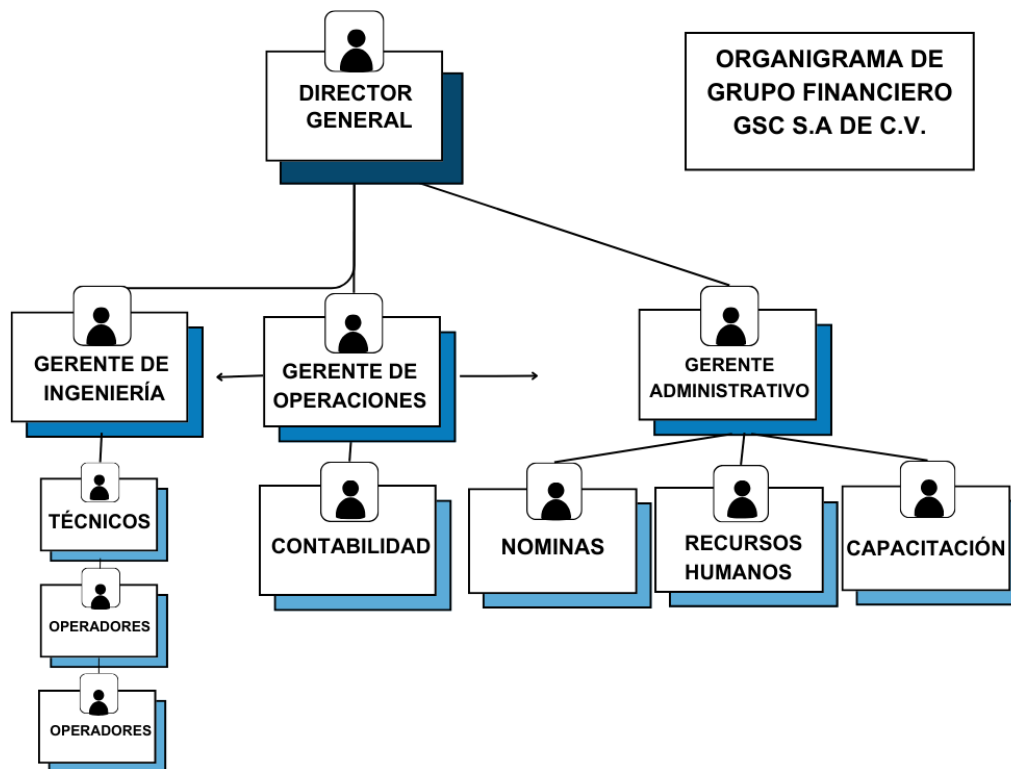


Figura 1. Organigrama de la empresa Grupo Financiero GSC S.A DE C.V.

2.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE GRUPO FINANCIERO GSC

La empresa Grupo Financiero GSC SA. de CV. es fundada en el año 2017, con dos sucursales, una ubicada en C. 20 de Noviembre #162 Santa Rosa, 90340, Apizaco, Tlaxcala. Y la otra sucursal ubicada en C. Huamantla, La Paz, 72160, Puebla, Puebla. La empresa está introducida en el sector de servicios administrativos buscando satisfacer las necesidades de sus clientes empresariales y/o personas físicas en cuestiones de asesoramiento y consultoría fiscal, laboral y contable.

Es constituida como una empresa de prestación de servicios administrativos y de Recursos Humanos, sus principales actividades son la administración de empresas, nóminas, reclutamiento y selección de personal, clima laboral, así como entender requerimientos de IMSS, INFONAVIT, STPS.

La forma en que brinda sus servicios e implementa las diferentes estrategias, es a través de los conocimientos, experiencia y certificaciones con la que cuentan su personal administrativo; además que la empresa está asociada a un grupo de expertos fiscales que brindan soluciones de gestión empresarial.

Hoy en día Grupo Financiero GSC cuenta con un personal de 30 empleados tanto directos e indirectos y sus instalaciones con una superficie de 672 m² y un área de oficinas de 209m²

2.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa Grupo Financiero GSC S.A de C.V.

La empresa Grupo Financiero GSC S.A de C.V. está ubicado en C. Priv. 20 de Noviembre #69, Col. Santa Rosa. Apizaco, Tlax.

2.5 MISIÓN

Proporcionar servicios de consultoría estratégica y gestión por lo cual se contribuye a la innovación y desarrollo de las organizaciones para que satisfagan sus necesidades y expectativas, así como las del conjunto de personas que trabajan en la organización.

2.6 VISIÓN

Ser reconocidos por nuestra contribución activa en el logro de los objetivos individuales institucionales con los niveles de calidad rentabilidad exigidos por nuestros clientes.

2.7 VALORES

Honestidad: Brindamos nuestro servicio de calidad y con la mejora permanente, constituyendo este valor fundamental, que para la empresa se traduce en cumplir con los requisitos establecidos y satisfacer las expectativas de nuestros clientes de manera transparente.

Responsabilidad: La tomamos como el cumplimiento de las obligaciones y deberes en el cuidado de hacer, decidir y llevar a cabo nuestro trabajo, brindando un buen servicio a nuestros clientes mediante el cumplimiento de nuestras actividades.

Compromiso: Transformamos una palabra en realidad, es la palabra que habla de nuestras intenciones, cumplir con lo establecido. Es la esencia de la proactividad partimos de la definición del compromiso como “la capacidad que tenemos como empresa para tomar conciencia de la importancia que tiene que cumplir con el desarrollo de nuestro trabajo dentro del tiempo estipulado para ello”

Respeto: Valoramos a nuestros clientes considerando la verdad, un trato amable y nuestras relaciones de trabajo en equipo son la garantía de transparencia y respeto por los demás.

Puntualidad: Tener la virtud de coordinación cronológicamente para cumplir con nuestras tareas requeridas, así mismo satisfacer una obligación con anterioridad mediante el compromiso a nuestros clientes.

Disciplina: Es el entendimiento del conjunto de reglas de comportamiento que mantienen el orden entre los miembros que integran la empresa de manera ordenada y sistemática.

Lealtad: Es el sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos en la organización, la nobleza, rectitud, honradez,

honestidad, todos estos valores creando un vínculo de confianza sólido para la empresa.

2.8 POLÍTICA DE CALIDAD

Ofrecer servicios de calidad basados en normas y estándares internacionales que regulan nuestros servicios logrando ser un proveedor de excelencia para nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades: encaminados hacia la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

2.9 FILOSOFÍA

Grupo Financiero GSC fundamenta su quehacer cotidiano y el logro de sus metas en las siguientes creencias.

- Creemos en el ser humano como un proyecto en desarrollo, único, importante e insustituible.
- Creemos sobre el poder transformador de la inteligencia sobre la materia y el trabajo como un proceso por el cual el hombre crece en lo material, intelectual y espiritual, redefiniendo y creando su vida para trascender más allá de lo que tiene, de lo que sabe y de lo que hace.
- Creemos que todo educa y que nuestra obligación es desarrollar en el individuo, un conjunto de habilidades que le permitan, transformar para bien, todas las experiencias positivas y negativas que le suceden a lo largo de la vida.
- Creemos que el ser humano tiene la obligación moral de desarrollar al máximo todo su potencial.
- Creemos que todo proceso humano, técnico o administrativo es susceptible de mejora continua. Siempre es posible mejorar eficacia, eficiencia y productividad.
- Creemos que el éxito de cualquier actividad está centrado en satisfacer los requerimientos del cliente, a través de ofrecer un “servicio con calidad”.

2.10 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones del área de Recursos Humanos, depende de múltiples factores como el tamaño de la organización. planear, desarrollar y aplicar las políticas, los procedimientos, programas de reclutamiento, selección, contratación, administración de sueldos y salarios, servicios a los empleados, capacitación y adiestramiento, desarrollo personal y organizacional, servicios administrativos, relaciones laborales, comunicación, etc., con el propósito de atraer, retener y motivar al personal que reúna los requisitos de cada uno de los puestos y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad de los empleados, como un medio para generar un clima laboral participativo e incluyente y asegurar el éxito de la organización.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles. (GARCIA, 2009)

3.2 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO?

Un diagnóstico empresarial es una evaluación de la gestión, operatividad y funcionamiento de una empresa que tiene como objetivo detectar sus fortalezas y debilidades para generar estrategias que eleven su bienestar y desempeño. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional es aquel por medio del cual se realiza la identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación de una empresa u organización en un momento determinado. Como tal, considera los resultados obtenidos por la organización y los contrasta con los que esta se planteó inicialmente como misión. El objeto del diagnóstico situacional es detectar los aspectos que pueden o deben ser mejorados o fortalecidos. (CHIAVENATO, 2007)

3.4 DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con (Hernández, 2017) las causas que provocan la rotación de personal se dividen en causas forzosas o voluntarias, las cuales pueden ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar / personal, etc. La rotación de personal en muchas ocasiones es la consecuencia de un ambiente negativo que no permite el desenvolvimiento de los trabajadores. También se debe considerar que algunas bajas no son a causa de la empresa, sino que representan decisiones de la propia persona que es consecuencia de su entorno.

3.5 ROTACIÓN DE PERSONAL COMO VARIABLE DEPENDIENTE

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. (MONDY, 2010)

3.5.1 Entre los fenómenos externos se puede citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado. Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

3.5.2 Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

(MONDY, 2010)

3.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación. (Chiavenato, 2012)

la selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica. (CUESTA SANTOS, 2010)

3.6.1 Presolicitud

Es una forma de filtrar a los candidatos que llegan a nuestras puertas, la pre solicitud puede ser entregada al encargado o a la asistente o cualquiera otra persona de la organización y se pide al candidato que la llene antes de avanzar a cualquier otro paso del proceso. (CHIAVENATO, 2007)

Las pre solicitudes son revisadas por el encargado, quien en cuestión de segundos puede descartar a quienes no reúnen los requisitos establecidos.

3.6.2 Requisitos para evaluación de entrevista

- Cumplir con requisitos del puesto
- Poner a prueba los conocimientos
- Conocer sobre su estabilidad laboral anterior
- Experiencia en puestos similares
- Valorar las rutinas de trabajo
- Período de adaptación
- Actitud positiva
- Considera lo que se ofrece y lo que se pretende
- Disponible para incorporarse
- Capacidad para identificar y resolver problemas
- Gestos y detalles
- Evaluación de riesgos de la contratación

3.6.3 Currículum

Definió el currículum de dos maneras: una, como el rango total de experiencias, dirigidas o no, comprometido en desarrollar habilidades del individuo, y la otra, como la serie de experiencias de entrenamiento conscientemente dirigidas que las escuelas emplean para completar y perfeccionar ese desarrollo, y es en este sentido en que los profesionales de la Pedagogía emplean el término. (BOBITT, 1918)

3.6.4 Datos indispensables que debe contener el currículum

Datos personales

Experiencia laboral

Formación académica

Formación complementaria

Idiomas / Informática

Intereses personales

3.6.5 Exámenes

Es el proceso de la selección se aplicará en diferentes evaluaciones. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.6.6 Entrevista inicial

La entrevista inicial se utiliza cuando hay muchos candidatos. Es una entrevista poco profunda basada en el análisis de currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.6.7 Entrevista de selección

Pretende determinar el valor de cada candidato en relación con el puesto a cubrir. Si no ha habido entrevista preliminar (o inicial), la primera parte es para valorar el currículum y después se profundiza en la motivación, habilidades, competencias y aptitudes relevantes del candidato para el puesto.

Aunque prácticamente la organización utiliza entrevistas, la evidencia estadística que respalda su validez es algo ambigua. Gran parte de las primeras investigaciones dieron a las entrevistas de selección puntuaciones bajas en cuanto a su confiabilidad y validez. Sin embargo, investigaciones recientes indican que “la validez de las entrevistas es mayor de lo que se creía”. La clave para que la entrevista sea útil depende de la forma en que se aplica. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.6.8 Referencias de trabajo

La suposición hecha por los solicitantes que usan referencias de trabajo es que la actuación anterior, es una buena ayuda para presidir la actuación futura. Un estudio indico que 90% de las compañías reportadas se comunicaron con los patrones anteriores de sus solicitantes.

La de verificación de los datos donde el reclutador recopila información de diferentes aspectos en la vida del postulante, para corroborar que este haya tenido el desempeño esperado y sea la persona idónea que estamos buscando.

La verificación se realiza buscando referencias laborales de jefes, pares, subordinados y clientes que permiten conocer la calidad de trabajo del candidato y contrastar información desde diferentes frentes. En este sentido, es importante conocer la información del área de Recursos Humanos respecto al tiempo de trabajo, cargo y motivos de salida. (GSC, 2017)

3.6.9 Análisis del perfil de puestos

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratarán para cubrirlos.

El encargado de recursos humanos realiza el análisis de puestos de trabajo, en ocasiones usando un cuestionario. La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. La información sobre las responsabilidades acerca de las características que las personas

requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar.

La organización suele recabar datos para el análisis de puestos de varios individuos relacionados con el trabajo, mediante cuestionarios, entrevistas y otras pruebas.

El análisis de puestos de trabajo también juega un papel muy importante en la observancia de la igualdad de oportunidades. Los empleadores deberán ser capaces de demostrar que sus herramientas de selección y evaluación están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo en cuestión. Para lograrlo, el en cargo debe conocer las implicaciones del puesto, lo cual a su vez requiere de un análisis de puestos adecuado. (MONDY, 2010)

3.6.10 Entrevista definitiva

De forma objetiva la entrevista definitiva debe analizarla con detalle y reflexionar sobre aquellas situaciones que, desde su punto de vista, ha solventado de forma adecuada, y aquellas que podría haber resuelto mejor.

La persona que se encarga de realizar la entrevista, toma en cuenta su decisión como son: identificación con el candidato, facilidad de palabra, habilidades requeridas para el puesto, sociabilidad, agrado del candidato para la función a desempeñar, conocimientos específicos, entre otros. (GSC, 2017)

3.6.11 Contrato

El contrato es un acuerdo en el cual es legalmente vinculante entre dos partes, la empresa y el empleado, y está diseñado para dar seguridad y protección a ambas partes.

Para el empleado, el contrato aporta la seguridad de trabajar en la organización que ha definido claramente sus obligaciones y el acuerdo respecto a todos los términos del empleo.

Para la empresa, permite tener la seguridad de que el empleado es totalmente consciente de sus obligaciones y que ha acordado cumplir los términos establecidos.

Para eso se deberá firmar por empleado, gerente y testigos, así mismo se deberá imprimir 2 juegos y entregar una a el empleado y el otro para archivar en su expediente. (GSC, 2017)

3.6.12 Tarjetón historial o reloj checador

Tarjetón historial o el reloj de registro (checador) de asistencia y puntualidad es un elemento indispensable en cualquier área de trabajo, gracias a su eficiencia para dar a conocer de los tiempos de cada empleado y así se tenga un buen historial. (GSC, 2017)

3.6.13 Reclutamiento y selección del personal

El módulo de Selección de Personal permite llevar el control del proceso desde el reclutamiento hasta la selección de personal. Nuestro sistema intuitivo realiza la búsqueda de los mejores candidatos con base en el perfil y competencias requeridas para el puesto, en el menor tiempo y con alta efectividad.

El módulo tiene la capacidad de buscar candidatos internos basado en la información de su expediente comparado con el perfil del puesto solicitado. Además, administra y publica las vacantes en la bolsa de trabajo para que puedan aplicar a dichos puestos. Lleva el control de las actividades de reclutamiento y selección de personal por medio de flujos de trabajo y firmas electrónicas. De igual forma, se puede hacer uso de pruebas psicométricas entre otras, como parte de las etapas de evaluación.

Por lo tanto, para poder realizar este proceso debemos hacer una planeación, determinando el análisis y valoración de puesto, ya que no podemos realizar una correcta selección de personal si no sabemos hacia dónde vamos dirigidos, es decir, que características son las que requiere el puesto. Este análisis de puestos intenta

determinar: qué tareas ejecutar, cuándo se van a realizar las tareas, dónde se van a realizar, cómo se va a realizar y por quién serán realizadas y una vez que se haya realizado el análisis de puesto ya es posible empezar el reclutamiento de personal. (MONDY, 2010)

3.6.13.1 ¿Qué factores se deben considerar en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

- En primer lugar, debemos considerar que cada organización debe designar para este proceso al personal que forme parte de la oficina o gerencia de recursos humanos, quienes, con su experiencia, serán responsables de estas actividades.
- Esta oficina debe conocer a cabalidad cuales son los diferentes puestos de trabajo disponibles y cuáles son las funciones que se vinculan a estos, para así analizar correctamente cada situación.
- Es importante que el personal que se encarga del reclutamiento del personal este en contacto con cada encargado y que no dude en indagar con cada responsable de estas sobre los aspectos de interés o de mayor relevancia del puesto vacante.
- Luego de realizar todo el proceso de selección y contratación es bueno que se realice la introducción del personal de nuevo ingreso dándole a conocer el lugar donde estará laborando. (MONDY, 2010)

3.7 INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Consisten la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa los trabajadores de recién ingreso durante el periodo de desempeño inicial (periodo de prueba).

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara, los fines o razón social de la empresa, organización y la estructura de esta. (GSC, 2017)

3.8 ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, el ambiente y desarrollo de habilidades.

El entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, y sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. (GSC, 2017)

Se realiza una presentación para el nuevo trabajador.

PARTICIPANTE	ROL
Capacitador	Capacitar al jefe de departamento en la utilización de la guía de entrenamiento y dar seguimiento.
Empleado.	Participar activamente en su entrenamiento.
Jefe de departamento	Proporcionar la información y desarrollar las habilidades necesarias en los puntos básicos de la capacitación del empleado.

3.9 EVALUACIÓN INICIAL DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.10 RECONOCIMIENTO A PERMANENCIA

De acuerdo con el Estudio de Greenberg y Arakawa, Profit From the Positive, los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen.

Sin embargo, llevar a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, que no sólo sea un aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo; no es meramente como una receta donde echas todo y lo mezclas. (MONDY, 2010)

Esta forma de reconocimiento, la cual debe de ser además de manera continua, está compuesta de 3 elementos primordiales:

- a) Que lo comprendas;
 - La manera de ver las situaciones en un ambiente de trabajo, generan enfoques, dinámicas, comportamientos, hábitos e interacciones, que promueven el logro de los objetivos, aprender de los errores y encontrar alternativas que al final garanticen resultados satisfactorios para la rentabilidad y productividad de la empresa.
- b) Que generes las bases para propiciar un desempeño de alto nivel;
 - Tener claridad en lo objetivos y en lo que tienen que hacer para lograrlos.

- Certeza en lo que se espera de ellos exactamente.
- Apoyo para estructurar su trabajo y establecer sus prioridades.
- Disponibilidad de tu parte para aclarar dudas.
- Comunicación y retroalimentación objetiva y oportuna de tu parte.
- Reforzamiento constante de sus fortalezas y de los pequeños y grandes logros.

c) Que lleves a cabo el reconocimiento por este desempeño de alto nivel con tus colaboradores en formas auténticas y congruentes.

- Reconocimiento individual:

Es importante tomar en cuenta las cualidades a reconocer únicas del trabajador, así como las que pueden ser replicables por los demás integrantes del equipo.

- Reconocimiento grupal:

Es importante especificar y resaltar los puntos que fueron determinantes para el desempeño de alto nivel y hacer notar los aprendizajes en las áreas de oportunidad.

(MONDY, 2010)

3.11 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzosa". (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.12 MÉTODO DE ESCALA GRAFICA

El método escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

Se rechaza este método a nivel grupal, porque entrega información subjetiva, debido a que está sujeto a distorsiones e inferencias de los evaluadores. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.13 SUELDO

Es la paga o remuneración que recibe de manera periódica un empleado por el desempeño de un cargo o puesto, o por la prestación de sus servicios profesionales. (CHIAVENATO, 2007)

3.14 CONCILIACIÓN

Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos a través del cual, dos o más personas, naturales o jurídicas, de carácter privado o público (nacional o extranjera), gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador. (CHIAVENATO, 2007)

3.15 TABULADOR DE SUELDOS AUTORIZADO

Un tabulador de sueldos es un instrumento que tiene por objetivo establecer la clasificación de las dependencias de la Administración Pública Municipal, de acuerdo al nivel de responsabilidades en el ejercicio de sus funciones, determinando sus categorías y clasificación, así como los sueldos de los corresponden.

El tabulador de salarios mínimos de la República Mexicana de los Estados Unidos es publicado en la página de Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (FEDERACION, 2019)

3.16 PRESTACIONES

Las prestaciones de trabajo son beneficios adicionales a los que el trabajador se hace acreedor al pertenecer a un vínculo laboral, las prestaciones nacen en la relación contractual y serán independientes al salario, podrán consistir en beneficios de carácter económico, cultural, o médicos, la ley establece prestaciones obligatorias que todo patrón debe de otorgar a sus empleados, las demás serán acordadas por mutuo acuerdo en el contrato individual de trabajo o en su caso en el contrato colectivo donde el sindicato hará función de mediador para conseguir los mayores beneficios posibles. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.17 BENEFICIOS

Los beneficios laborales incluyen varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares. (GSC, 2017)

3.18 CLIMA LABORAL

Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina.

La calidad del clima laboral influye directamente con la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad. Siguiendo esta lógica mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, un mal clima destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar de los empleados y esto genera bajo rendimiento, de ahí la importancia de aplicar encuestas para empleados que nos ayuden a medir el nivel de satisfacción del empleado.

El departamento de Recursos Humanos es el indicado para evaluar el clima laboral que existe dentro de la empresa y así poder tomar decisiones para mejorarlo si es necesario.

Un buen clima laboral repercute de manera directa en el desempeño y satisfacción de los empleados. Si no es el adecuado, no lograrán desarrollar todo el potencial, aun teniendo las aptitudes necesarias para cubrir el puesto. (GARY DESSLER Y RICARDO VARELA, 2011)

3.19 DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES DE TRABAJO

El diagnóstico de condiciones de trabajo y salud son el conjunto de variables objetivas y subjetivas que definen la realización de una labor concreta y el entorno en que ésta se realiza, e incluye el análisis de aspectos relacionados con la organización, el ambiente, la tarea, los instrumentos y materiales que pueden determinar o condicionar la situación de salud de las personas. (MONDY, 2010)

3.20 LIDERAZGO

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (CHIAVENATO, 2007)

3.21 CONDICIONES SEGURAS E HIGIÉNICAS DE TRABAJO

La higiene en el trabajo consiste en el conjunto de normas y procedimientos que buscan asegurar la integridad física y mental de los empleados evitando riesgos de salud inherentes al ambiente físico en que se encuentran y las tareas que les corresponden. Busca diagnosticar y prevenir enfermedades laborales en los puestos de trabajo evitando así, en la medida de lo posible, que estas sucedan. (GSC, 2017)

3.22 CURSO DE INDUCCIÓN

Los procesos de inducción para los trabajadores en cualquier empresa son de suma importancia, pues ayudan al nuevo colaborador a adaptarse a la misma, a brindar los conocimientos sobre la empresa y sobre las nuevas tareas y responsabilidades que tendrá asignadas en su nuevo puesto, asimismo una buena inducción lo auxiliará a disminuir el nerviosismo y la tensión que experimenta al incorporarse a un nuevo círculo laboral, pues por lo general enfrentarse a algo desconocido genera síntomas de inseguridad y soledad. (CHIAVENATO, 2007)

3.22.1 DC3

La DC-3 es un formato, en el cual se plasma por escrito y consta que se cuanta con la habilidad y/o capacitación en x materia, ésta es personal y la expide una persona que cuanta con la constancia DC-5 en la cual informó a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, que puede impartir el curso o taller según corresponda para capacitar a la persona interesada en obtener su DC-3.

Los temas son muy variados, desde seguridad, salud, medio ambiente, habilidades en trabajos específicos, calidad, manejo de maquinaria, etc. esto dependerá de las necesidades de cada empresa o industria.

DC-3 tiene validez personal y te puede servir por el resto de tu vida laboral, solicita una copia, u original en su caso, a tu empleador.

La DC-3 es una manera en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ayuda a la comunidad industrial a mantener un registro de capacitadores. (MONDY, 2010).

CAPITULO IV

4. DESARROLLO

4.1 LAS PRINCIPALES FASES EN EL ÁREA DE RECURSOS DE HUMANOS SON:

4.1.1 Gestión administrativa de personal

Se basa en realizar tareas administrativas originada en la gestión del personal como pueden ser nóminas, seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control horario.

4.1.2 Reclutamiento y selección de personal

Proceso de búsqueda de los mejores candidatos para el puesto vacante, llevando ciertos requerimientos:

- Adquirir una base datos (Cartera de Clientes) para permitir seleccionar candidatos
- Desarrollar pruebas de selección: Que aprueben las aptitudes y actitudes de los candidatos según el puesto para el que vaya a ser elegido. Se puede realizar todo desde la propia.
- Después de seleccionar al candidato que pasará a formar parte de la empresa, se tiene que llevar a cabo el plan de incorporación de nuevos trabajadores para que se adapten adecuadamente al puesto.

4.1.3 Formación y desarrollo profesional

Se requiere que los trabajadores sean en su totalidad eficientes, es decir, significa adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus tareas y funciones, eviten la duplicidad de las mismas y desarrollen toda su capacidad como profesionales. Se encuentran diversas situaciones en las que es vital la formación por parte del departamento de recursos humanos como:

- Integración de nuevos empleados
- Reajuste y reciclaje de conocimiento de los trabajadores

4.1.4 Relaciones laborales

El departamento de recursos humanos también se encarga de solucionar conflictos que puedan originarse dentro de la institución y llevar a la práctica las negociaciones de convenios colectivos con el comité de empresa.

4.1.5 Evaluación del desempeño

Es fundamental tener un control de la actividad que realiza cada empleado y verificar si las políticas aplicadas son las correctas.

Esta tarea se pone en práctica con todos los trabajadores de la empresa, por departamentos y bajo la supervisión del jefe de cada uno de ellos.

Este proceso implica, recolectar información del puesto y los trabajadores, realizar un seguimiento personalizado del empleado y realizar una encuesta. Con la información seleccionada, se elaborará un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione los problemas existentes.

4.1.6 Beneficios sociales

Consiste en acordar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores. No existe una normativa explícita al respecto, sino que cada institución decide si se ofrecen o no y en qué cláusulas.

4.1.7 Planificación de la plantilla

Es necesario conocer las necesidades reales y futuras de la empresa e ir adecuando al personal a las mismas.

4.1.8 Análisis de puestos de trabajo

Se basa en una evaluación pormenorizado de cada puesto de trabajo, con las funciones que van a desempeñar, las capacitaciones que debe tener la persona que

lo realizara, la evaluación de riesgos de cada puesto, todo ello con el fin de concluir con la normativa y optimizar el rendimiento por puesto de trabajo.

4.1.9 Descripción y retribución del puesto de trabajo

Por medio de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, determinaremos cuál será su retribución; Según sus funciones, responsabilidades, de esta forma si se va a contratar a alguien, ya se conoce qué es lo que se le va a ofrecer y qué es lo que se está buscando.

4.1.10 Índice de negocio

En relación a la productividad real y objetiva (real ventas del mes entre plan real y objetiva presupuesto, ventas del mes entre plan de autorización), clientes del mes (mismo mes pasado y el mes presente), ausentismo número de faltas del mes entre el resultado de plantilla autorizada por días laborados.

4.2 RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda para la recolección de individuos de indicados, en cantidades suficientes y con las cualidades pertinentes de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en la organización. La empresa podrá seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Se tendrá que buscar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es importante cuando una la empresa necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto sustancial sobre las utilidades de la compañía.

Es por ello que es esencial tener un proceso de reclutamiento correctamente coincido para que el proceso de selección se realice de manera adecuada. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, es necesario considerar varias opciones.

Alternativas para el reclutamiento.

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos los

Empleados eventuales: Descritos como la “fuerza laboral estadounidense disponible” por un ex secretario del Trabajo, los empleados eventuales tienen una relación no tradicional con el empleador en el sitio de trabajo y laboran tiempo parcial, en forma temporal o como contratistas independientes.

Gastos relacionados: el proceso de búsqueda, la realización de entrevistas, los honorarios de las agencias de colocación, la reubicación y el procesamiento de un nuevo empleado. Por eso, la empresa debe considerar con sumo cuidado las alternativas como las subcontrataciones, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) y el tiempo extra antes de comprometerse con el reclutamiento.

4.2.1 Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos indispensable para lograr los objetivos organizacionales en un definido tiempo. Se trata de proveer cuál es la fuerza de trabajo y las capacidades humanas necesarias para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de aventajar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es sumamente importante.

4.2.2 Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de

las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo conservador, adecuado para la organización estable y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias y el aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc.

4.2.3 El proceso de reclutamiento

El proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

El proceso de reclutamiento:

INICIA: con el requerimiento del departamento donde surge la vacante.

TERMINA: cuando se tiene a los candidatos que cumplen con los requisitos para el puesto.

El departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se socializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.



Figura 3. Proceso de reclutamiento

4.2.4 Fuentes de reclutamiento

Son las partes donde se encuentra la fuerza de trabajo disponibles para ocupar los puestos vacantes. Para ejecutar esta tarea, se requiere: identificar, seleccionar y mantener actualizadas las fuentes que se consideren adecuadas para buscar candidatos que presenten posibilidades para cubrir los requisitos de la empresa.

Pueden ser:

- INTERNAS
- EXTRENAS

El reclutamiento es interno cuando, se tiene una determinada vacante, la empresa trata de ocupar mediante el reacomodo de sus empleados, quiénes pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una potente y constante coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los otros departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de habilidades y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

4.2.4.1 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que proceden de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir,

con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo repercute sobre candidatos auténticos o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Anuncios en periódicos y revistas.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento:

- EL ENFOQUE DIRECTO
- EL ENFOQUE INDIRECTO

4.3 LA SELECCIÓN

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por

lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de la clasificación, filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

4.3.1 Factores ambientales que afectan el proceso de selección

- El nivel de remuneración de mercado
- Aspectos legales
- Rapidez en la toma de decisiones
- La jerarquía organizacional
- La reserva de candidatos determinada por la tasa de desempleo
- El tipo de organización
- El período de prueba.

4.3.2 Selección como un proceso de decisión

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum.

Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito.

Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

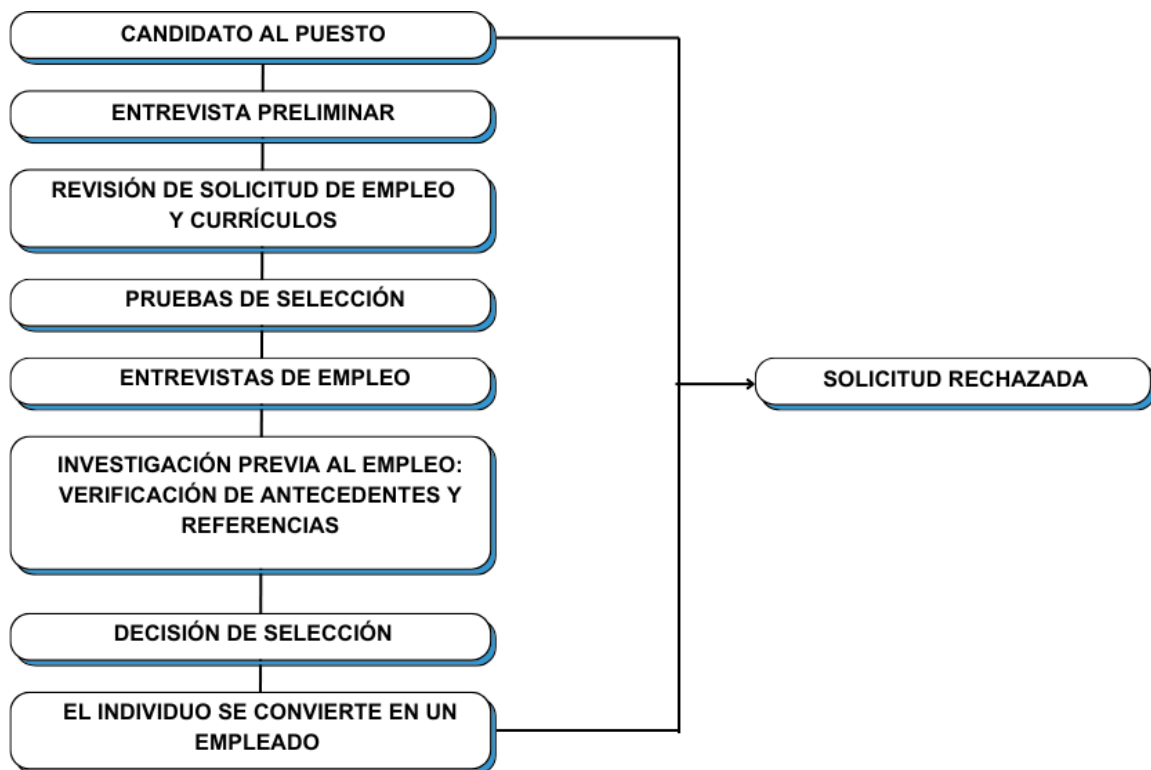


Figura 4. Selección de aprobación de solicitud de trabajo

4.3.3 Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición.

4.3.4 SOLICITAR DOCUMENTOS PARA INGRESAR, PARA REALIZAR ALTA Y PARA EXPEDIENTE

4.3.4.1 Alta

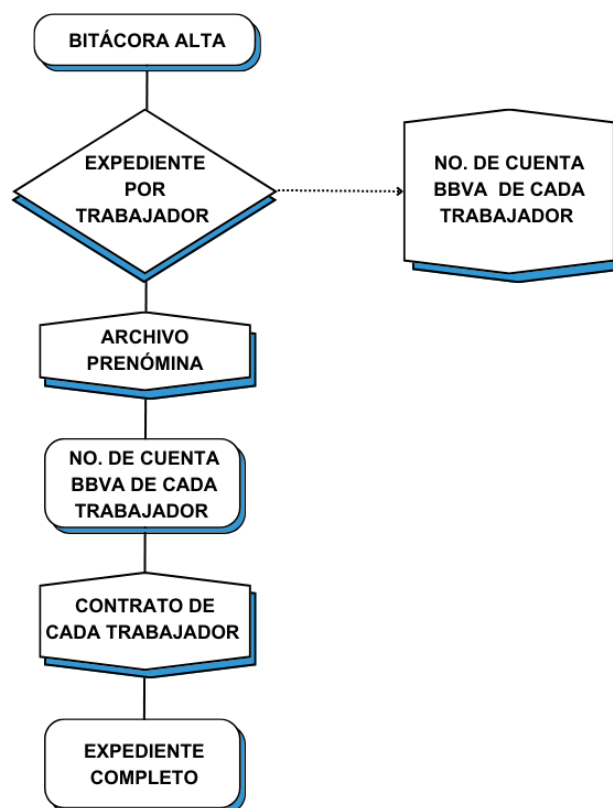


Figura 5. Alta

4.3.4.2 Expediente

- 4 fotos.
- 2 cartas de recomendación.
- Copia de credencial INE
- Comprobante de estudios.
- Copia de acta de nacimiento.
- Comprobante de domicilio
- Comprobante de número de afiliación.

Realizar alta.

- Investigación de referencia.
- Contrato.
- Tarjetón historial.

Expediente.

- Copia del alta en el IMSS.
- Comprobante de domicilio.
- Copia de credencial INE.
- Comprobante de estudios.
- Copia del acta de nacimiento.

4.3.5 Revisión de solicitudes de empleo

Proceder que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso preliminar en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo.

4.3.6 Revisión de currículos

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum. El resto del currículum pretende demostrar cómo el individuo en cuestión posee las habilidades y cualidades necesarias para ocupar la posición identificada en el enunciado de objetivos de carrera. Sólo debe incluirse la información necesaria para demostrar que existe una relación con el objetivo.

4.3.7 Pruebas de selección

Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles.

4.3.8 Entrevistas de trabajo

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo.

La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los “sobrevivientes”. Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección.

4.3.9 Verificación de referencias

Las verificaciones de referencias son validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan datos adicionales en relación

con la información suministrada por dicho candidato haciendo posible la verificación de su exactitud. Son una valiosa fuente de información para complementar las investigaciones de los antecedentes. Con frecuencia se pide a los candidatos que den los nombres de varias personas que puedan brindar información adicional acerca de ellos. Un posible defecto de la verificación de referencias es que prácticamente todo mundo puede nombrar tres o cuatro individuos que estén dispuestos a hacer declaraciones favorables acerca de ellos. Aun así, existe una evidencia anecdótica que afirma que las referencias personales no siempre dan información favorable. Esas personas no necesariamente están dispuestas a disfrazar la verdad a favor del candidato al empleo.

4.3.10 Decisión de selección

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, la empresa considera que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar el puesto.

Por lo regular, quien hace la selección final es el administrador que será responsable por la actuación del nuevo empleado, especialmente en el caso de las posiciones de nivel más alto. Al tomar esta decisión, el administrador revisará los resultados de los métodos de selección usados.

4.3.11 Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del

desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista

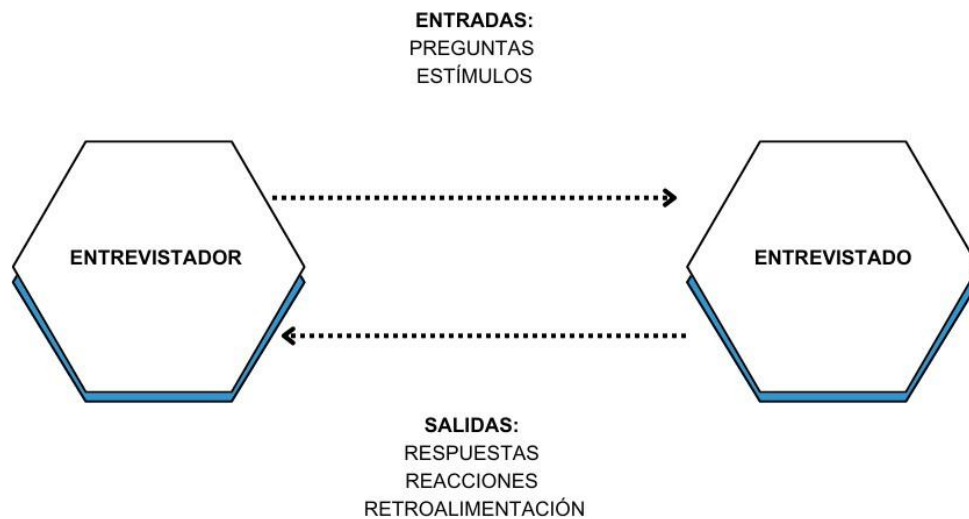


Figura 6. Proceso de la entrevista de selección

4.3.12 La importancia de la selección del personal

Después de iniciada la revolución industrial las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y pueden decirse que eran intuitiva, como la que se efectúan, en muchas organizaciones, sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocaciones, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace selección técnica de personal que empleen ideados por psicólogos y administradores.

4.3.13 Análisis y evaluación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, que se trataron en capítulos anteriores, con el objeto de determinar los requisitos que deben satisfacer la persona para ocupar el puesto eficiente, así como el salario

apagarles, en caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá de perderse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo metáfora, el Análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

4.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

La capacitación de personal es un proceso que se desarrolla con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de metas organizacionales. Incluidas en este proceso estas actividades como la determinación de las necesidades de desarrollo de personal, programadas de entrenamiento y capacitación, revisiones de rendimiento y asesoramiento de personal.

La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar frecuentemente los administradores lo ven como un detalle que favorece en tiempo de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es nula. Esta reposición a corto plazo a menudo ocasiona que las organizaciones sufran a largo plazo.

4.4.1 Objetivo de la capacitación

El objetivo de la capacitación es obtener a la mejor gente disponible para la organización y desarrollar la destreza y habilidades, de estas personas obtener la mejor gente posible para la organización generalmente corresponde el pronóstico de requerimientos de personal y la consecución y selección de nuevos empleados.

Tradicionalmente muchas de las actividades de la capacitación la dirigen los departamentos de personal o de recursos humanos. Sin embargo. El obtener y

capacitar personal calificado deberán ser de gran importancia para todos los administradores.

La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo.

Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

4.4.2 Procesos de capacitación

El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser residente su ingreso a la organización. En cualquier de estos casos es muy probable que requiera capacitación. El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo.

Un factor importante es que la empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores se encontraran preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la empresa. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resulta beneficiados tanto la compañía como los empleados.

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se encuentran legisladas en los artículos 153-A a 153-X de la ley federal de trabajo, donde se establece que:

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la secretaria de trabajo y prevención social. Dicha capacitación o adiestramiento podrá proporcionarse dentro o fuera de la empresa, por personal propio o instructores especializados.

Asimismo, señala que: la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- 1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información actualizada.
- 2) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de una nueva creación.
- 3) Prevenir riesgos de trabajo.
- 4) Incrementar la producción.
- 5) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

4.5 MOTIVACIÓN

La motivación en el ser humano lo dirige a metas y objetivos los cuales tienen un significado a lo largo de sus vidas, en el ámbito laboral la motivación es la herramienta por la cual la organización genera el interés del trabajador en desarrollar sus actividades laborales diarias generando así el éxito y el reconocimiento de la organización.

La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Cuando los empleados están satisfechos y productivos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa. La motivación en la empresa no siempre cuenta con el nivel deseado, pero siempre se puede mejorar y realizar acciones para conseguirlo.

4.6 RELACIÓN DE PERSONAL

Se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

La rotación de personal puede estar destinada a adoptar el sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

4.7 LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Cuando se está buscando a un candidato para ocupar un puesto, la empresa suele recurrir a las entrevistas personales. Para ello utilizan muchas herramientas y una de ellas es la entrevista por competencias.

En primer lugar, este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiva a la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta, en las entrevistas en general y en especial en las entrevistas por competencias, es la interrelación entre el entrevistado y el entrevistador. Debe existir algún tipo de correlación entre nivel y experiencia. No es aceptable que un joven sin experiencia pueda entrevistar a un gerente general. Si bien puede tener una buena base teórica (que es imprescindible), ésta debe ser acompañada por su propia experiencia gerencial y profesional.

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se

dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella.

Esta técnica ayuda a conocer en profundidad a las personas y auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

Lo que hace esta técnica es predecir el futuro a través del pasado. Los seres humanos tienen una serie de conductas que van repitiendo a lo largo de su vida. Por lo tanto, si se puede saber cómo se comporta una persona ante una determinada situación laboral, es posible determinar cómo actuará si le ocurre algo similar.

Esta herramienta se puede aplicar para seleccionar todo tipo de personal, aunque en estos momentos se utilice para empleados de cargos superiores, porque es compleja y costosa.

Debido a su duración (mucho más tiempo que una entrevista normal) permite evaluar mejor al postulante. Para utilizar este método las empresas deben fijar las competencias genéricas: la visión, misión y los grandes valores que se persiguen.

En segundo lugar y para que esas ideas sean más concretas, es preciso detectar a los empleados exitosos que tienen este comportamiento. El entrevistador/a habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en:

- Las competencias técnicas
- La experiencia funcional
- Las competencias profesionales

Las capacidades sociales Basándose en estas vertientes preparará una serie de preguntas iguales para todas las personas entrevistadas, que le permitan establecer un perfil profesional completo.

4.7.1 Desarrollo personal

El desarrollo del personal en las organizaciones es parte de la cultura corporativa; es un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover la performance individual y el potencial de aprendizaje de los miembros del staff de todos los niveles. El desarrollo de las personas en las organizaciones debe hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para dar peso a sus habilidades e intereses. El objetivo del desarrollo de personas es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la empresa.

4.7.2 Ausentismo

Determinar las principales causas de ausentismo establecido porcentajes por cada departamento, para atacar a los de mayor incidencia. Y para tener un panorama más amplio del mismo se recomienda reportar el número de faltas por departamento de cada día de la semana, así como las incapacidades y permisos generados en el mes de ya que estos también afectan a dicho índice.

4.7.3 Rotación del personal

Los recursos son parte fundamental de las empresas todas corren el riesgo de la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que estas conlleva son altos y negativos.

Una alta rotación de personal implica estar constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes que dejan los que se van. Por lo que a través de este reporte se determina, analizar y graficar el índice de rotación mensual y acumulada en diferentes aspectos importantes para el análisis a nivel departamento, motivo y antigüedad para poder analizar las fallas de contratación y detectar las áreas de oportunidad para disminuir este índice.

4.7.4 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, si no un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la

actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos, las oportunidades de empleo en la organización de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

4.7.5 Entrevista final

Brindar al entrevistado la oportunidad de hacer comentarios adicionales sobre los temas tratados, que le permitan agregar alguna otra idea no tratada y concluir su intervención.

Obtener la disposición y consentimiento del entrevistado para entrevistas posteriores, ya sea con él o que facilite nuevas entrevistas con funcionarios a su cargo.

Agradecer al entrevistado su tiempo y la información aportada, recordándole de ser el caso, el suministro o envío posterior de documentos o soportes adicionales que complementen los datos obtenidos durante la entrevista.

4.8 CONTRATO DE TRABAJADOR

Nace de lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo. ([D.O.F.], 18 de mayo de 2022)

“Artículo 1ro. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones del trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A de la constitución.”

La ley presume la existencia del contrato y de la relación del trabajo en el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de contratación escrita no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas del trabajador y de sus servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, este quedara obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea el del mismo género de los que formen el objeto de la empresa.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas y por último, la firma de los contratos.

4.8.1 Encabezado

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

4.8.2 Declaraciones

Primero se hará contar las declaraciones del patrón que comprenderán la naturaleza de la organización, el motivo causa y necesidad del contrato.

4.8.3 Clausulas

En forma muy general puede decidir las cláusulas del contrato individual de trabajo se divide en dos grandes grupos legales y administrativos.

4.8.4 Legales

Las cantidades en el artículo 25 de la ley federal de trabajo las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo.

4.8.5 Administrativas

En estas se incluyen las operaciones: cuotas de producción, obligaciones del trabajo de afianzar su manejo, obligación de siglos etc. Para facilitar la administración y aplicación de contrato, es conveniente encabezar cada clausula con la mención general con su contenido y objeto.

4.8.6 Firmas

Esta parte del contrato en la final, se incluye los nombres del trabajador y el patrón, en su caso, también de su apoderado o apoderados, dejando para que puedan, así como, por separado las generales del trabajar: Nombre, Domicilio, Edad, Sexo, Estado Civil y Nacionalidad.

4.9 INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En la empresa se dará la inducción general donde el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, la información que se consideras relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, esta clase de inducción se aplica solo a nuevos ingresos.

4.9.1 Programa de inducción general

1. Bienvenida: apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.
2. Firma de contrato: establece el compromiso formal de trabajo. Léelo con él y asegurarse de que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato.
3. Presentación en diapositivas.
 - Historia de la empresa.
 - Misión, visión y valores.
 - Organigrama.
 - Horario de trabajo.
 - Uniforme.

- Croquis de la oficina.
 - Políticas, reglamento interno de trabajo y política de calidad, etc.
 - Servicios.
 - Medios y oportunidades de crecimiento en la empresa.
 - Sistemas de reconocimiento.
 - Tradiciones de la empresa.
4. Recorrido por las oficinas.
 5. Presentación de personal.

4.9.2 Guía de entrenamiento

El objetivo es proporcionar al jefe de cada departamento una herramienta para capacitar al colaborador en sus nuevas funciones a realizar.

La meta es que el personal de nuevo ingreso al departamento cuente con los conocimientos básicos y habilidades para operar de manera efectiva.

4.9.3 Evaluación inicial de desempeño

Cuando a los trabajadores se les realiza la evaluación inicial de desempeño se realiza un contrato eventual.

4.9.3.1 Partes del contrato a asimilados a salarios o contrato eventual

- En este se encuentra las declaraciones del “prestatario”, datos personales del trabajador (lugar, día, mes y año de nacimiento), estado civil, profesión, domicilio y RFC.
- Clausulas, objeto, contraprestaciones, obligaciones y derechos del prestador, obligaciones y derechos del prestatario.
- Naturaleza del contrato.
- Terminación del contrato.
- Recisión del contrato.
- Domicilios.
- Vigencia.
- Modificaciones.

- Títulos del clausurado.
- Jurisdicción.
- Solicitud de asimilación a salarios.

4.9.4 Firma de contrato de planta

De acuerdo con el artículo 35 de la ley federal de trabajo: las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones (indicaciones) expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

El contrato individual por tiempo indeterminado.

- Este contiene condiciones (datos de la empresa, datos del trabajador, salario, periodo de pago, antigüedad, etc.).
- Firmas del patrón, trabajador y de dos testigos.
- Solicitud de apertura de cuenta bancaria.
- Solicitud de depósito en cuenta bancaria.
- Renuncia.

Este contrato se realiza con la presencia del trabajador, patrón y de dos testigos.

4.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación es importante para el desarrollo administrativo, porque si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal (ejecutivo, supervisor, empleado, etc.) es difícil encaminare los esfuerzos en la dirección correcta.

La evaluación es, o debería ser, parte integral del proceso mismo de administrar.

Las evaluaciones se aplican cada 6 meses.

Las lineales y auxiliares se evalúan en diciembre y junio.

Los jefes se evalúan en julio y diciembre.

4.10.1 Detectar necesidades

Una vez que tanto el empleado como su jefe han sido evaluados, deben acordarse ideas y planes para la acción correctiva. En ocasiones los empleados cuyo rendimiento está por debajo de lo normal no entienden exactamente lo que se espera de ellos.

Se examinan los informes de los resultados de las evaluaciones y se toma nota de cualquier indicio de necesidad de acción, como el apoyo al jefe con capacitación para el empleado, estímulos financieros, cambio de departamento, etcétera.

4.11 ADMINISTRAR PRESUPUESTOS DE COSTO DE PERSONAL

Es un plan integrador y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones y recursos de una entidad, con objetivos comunes a todas las áreas de la empresa para un periodo futuro determinado de la empresa.

En la empresa se implementó un libro en Excel, esta es una herramienta mucho más sencilla, pues es una fantástica herramienta para controlar los gastos de las empresas y el personal del negocio. Es habitual utilizar diferentes plantillas empresariales de Excel para optimizar los recursos del negocio.

4.12 PERSONAL VIGENTE

Es importante que la empresa sepa cuantos trabajadores han estado en la empresa y cuantos trabajadores están vigentes dentro de la empresa.

4.13 PRESTACIONES DE LA EMPRESA

- Seguro médico.
- Vacaciones.
- Capacitación.
- Aguinaldo.
- Bonos por productividad.

4.14 BENEFICIOS DE LA EMPRESA

- Comedor.
- Flexibilidad de entrada y salida.
- Flexibilidad del permiso de entrada y salida de los hijos de los empleados.

4.15 JORNADA LABORAL

Capitulo cuarto- lugar y jornada de trabajo del reglamento interno de trabajo de la empresa.

CLAUSULA DÉCIMA. - DEL INICIO Y TERMINACION DE LA JORNADA LABORAL.

Los "TRABAJADORES" iniciaran y terminaran sus labores precisamente en el lugar que la "EMPRESA" designe como su centro de trabajo de acuerdo a lo establecido en el contrato individual de trabajo y de conformidad con el articulo 423 fracciones I y II de la Ley.

Cuando los "TRABAJADORES" tuvieran que prestar sus servicios en lugares diferentes al designado, para lo cual están obligados si así se les indicare, los gastos en que incurrieran con motivo de su traslado, será cubierto por la "EMPRESA", previa comprobación de los mismos, sin que estos gastos rebasen los estándares previstos por la "EMPRESA".

CLAUSULA DÉCIMA PRIMERA. - El "PATRON" podrá variar los horarios del "TRABAJADOR" de acuerdo a las necesidades de la "EMPRESA", sin que lo anterior constituya una modificación a las condiciones de trabajo.

Cuando las necesidades del servicio lo requieran, la "EMPRESA" podrá cambiar el turno de trabajo de cualquier "TRABAJADOR" en forma temporal o definitiva, y aquel estará obligado a hacerlo, pudiendo ser cualquiera de los señalados en la CLAUSULA NOVENA.

La “EMPRESA”, se obliga a dar aviso al “TRABAJADOR” con una anticipación no menor de 24 horas, cuando sea necesario hacer cualquiera de las modificaciones contenidas en los dos párrafos anteriores.

4.16 HORARIO DE TRABAJO

LUNES	10:00 AM - 6:00 PM
MARTES	10:00 AM - 6:00 PM
MIERCOLES	10:00 AM - 6:00 PM
JUEVES	10:00 AM - 6:00 PM
VIERNES	10:00 AM - 6:00 PM
SÁBADO	DÍA DE DESCANSO
DOMINGO	DÍA DE DESCANSO

Figura 7. Horario de trabajo

4.17 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El reglamento interno de trabajo consta de los quince capítulos y de las cláusulas transitorias de la empresa

4.18 MOTIVACIÓN Y DESARROLLO

Las motivaciones dentro de la empresa ayudan a conseguir los resultados de una determinada labor, pero también a encontrar nuevas vías de satisfacción personal. Como profesionales debemos ser capaces de conocer y detectar en cada momento y en cada situación cuáles son las “fuerzas” que nos impulsan y encontrar los medios y entornos en los que encontrar el escenario adecuado para la aplicación de esta fuerza o potencial.

4.19 GUÍAS DE ENTRENAMIENTO

El objetivo es proporcionar al jefe de cada departamento una herramienta para capacitar al colaborador en sus nuevas funciones a realizar.

La meta es que el personal de nuevo ingreso al departamento cuente con los conocimientos básicos y habilidades para operar de manera efectiva.

Contar con una guía de entrenamiento puede ayudar a que, desde el primer día de trabajo, el personal de nuevo ingreso cuente con un amplio panorama de la empresa para la cual va a laboral.

4.20 ÍNDICE DE TALENTO ACADÉMICO

Es importante que la empresa lleve un control del talento académico de sus trabajadores para saber cuál es el índice con el cual la empresa se destaca.

5. RESULTADOS

5.1 ONBOARDING

5.2 ¿Qué es Onboarding?

Es un procedimiento que se planea y ejecuta para la llegada de nuevos colaboradores a una empresa.

Este proceso es fundamental, ya que los ayudará a integrarse con sus compañeros y a comprender mejor sus funciones y las de la organización.

5.3 Objetivo

El objetivo del Onboarding es impactar de manera positiva a los nuevos integrantes y proporcionarles todas las herramientas necesarias para comenzar a adentrarse en su trabajo lo antes posible.

Puedes complementar el Onboarding con un curso de inducción.

De esta manera los colaboradores conocerán más a fondo sobre la cultura organizacional de la empresa, los procesos que maneja y la labor de las otras áreas.

Es recomendable que el Onboarding dure aproximadamente 2 semanas, en caso de que sea una empresa más grande se puede extender la duración.

5.4 Proceso de Onboarding

El proceso de incorporación de los nuevos empleados es uno de los factores más importantes para garantizar que los talentos contratados se conviertan en trabajadores productivos y satisfechos.

Cada empresa lo lleva a cabo de manera distinta, sin embargo, hay elementos básicos que debes considerar al momento de planificar el recibimiento del nuevo integrante.

Con esto evitarás errores o caer en confusiones al momento de la llegada del candidato.

Es importante que te acerques al que será su jefe directo, ya que él podrá profundizar contigo sobre las metas del área, el puesto, y otras especificaciones.

5.5 Elementos a considerar

- Puesto: Tienes que conocer todas las características, estrategias y objetivos de su área y cargo.
- Equipo de trabajo: Debes averiguar con quiénes trabajará directamente, cuáles son los roles de sus compañeros y la distribución de sus tareas.
- Herramientas: Es fundamental que sepas todo lo que necesitará para trabajar (computadora, Tablet, Mac, móvil y paquetería de programas como Office, Adobe etc.)
- Áreas de interacción: Investiga con qué otras áreas tendrán relación y asegúrate de conocer el funcionamiento de cada una.

5.6 MANUAL DE BIENVENIDA

5.7 ¿Qué es?

El manual de bienvenida en una compañía -también conocido como manual de acogida– es un documento que sirve de orientación para las personas que se incorporan a una organización.

5.8 Objetivo

El objetivo del manual es integrar a la persona en su nuevo entorno de la manera más sencilla que sea posible.

5.9 Contenido:

- Mensaje del director
- Antecedentes históricos de MGR
- Misión
- Visión
- Valores
- Filosofía
- Organigrama
- Servicios
- Ubicación
- Croquis de la empresa
- Canales de comunicación oficiales de la empresa
- Reglamento interno de trabajo
- Horario
- Uniforme
- Derechos y obligaciones
- Política de calidad
- Eventos y fechas especiales
- Despedida

6. CONCLUSIÓN

En este proyecto nos percatamos que los Recursos Humanos constituyen el amplio grupo de personas en el ambiente externo, del cual una organización escoge a sus trabajadores. Constituyendo este el recurso máspreciado de la empresa, debido a que comprende la parte vital de la misma; proporcionando la mano de obra que es esencial, en donde se aplican los conocimientos, habilidades y dirección para crear, mantener y hacer avanzar a las organizaciones.

El diagnóstico llevado a cabo sirve como apoyo para la mejora y progreso de la organización en sus procesos administrativos de Grupo Financiero GSC S.A de C.V. Dicho proyecto se desarrolló con el propósito de facilitar y solucionar la problemática y de igual manera cumplir con las necesidades de la empresa ya que los puntos a solucionar son el desconocimiento de responsabilidades, duplicidad de tareas y actividades, así como a falta de comunicación por parte de los trabajadores. Esto mediante puntos muy importantes desde la selección de personal que cumpla con las expectativas y habilidades que se requiere para los puestos vacantes a través de su información personal, educativa, formativa y laboral con el propósito que el trabajador cumpla con su responsabilidad y sobre todo los canales de comunicación entre las partes que conforman la empresa para así evitar la rotación de personal y tener la inducción adecuada para cada miembro de la empresa logrando sus objetivos vinculando el cargo que emprenderá.

El área de recursos humanos acata diferentes factores tanto como su tamaño, su planeación, aplicar sus políticas y sus procedimientos con el propósito de conservar y motivar a su personal y así poder general un alto nivel de bienestar, armonía y productividad de los trabajadores

Como solución a ciertos conflictos se llevó a cabo con éxito la aplicación de Onboarding que es un procedimiento que se planea y ejecuta para la llegada de

nuevos colaboradores a una empresa, así como también un Manual de bienvenida que nos ayude a orientar a las personas que se integran a la organización.

Experiencia personal y profesional

Nuestra experiencia adquirida a en la empresa Grupo Financiero GSC S.A de C.V fue muy grata ya que nos prepararon en el ámbito laboral a través de diferentes actividades como;

- Correr nóminas
- Facturas
- Entrevistas
- Reclutar personal
- Altas y bajas del personal en el IMSS
- Tenerte claro la diferencia entre finiquito y liquidación para poder ponerlo en práctica de acuerdo a la ley federal del trabajo

7. COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Comunicación

Una buena comunicación nos permitió desarrollarnos con el personal de la empresa y clientes, ya que constantemente nos relacionábamos con ellos, esto nos ayudó a comprender como se trabaja en distintas áreas de la empresa, así como procesar información de la empresa, textos, formatos, soportes audiovisuales, entre otros.

Habilidad

la aptitud de desarrollar cualquier tipo de actividad con compromiso y destreza, en el menor tiempo posible y garantizando un alto desempeño.

Liderazgo

Al realizar este proyecto guiara a Grupo Financiero GSC a disminuir sus errores específicamente en el área de recursos humanos y así lograr objetivos

Adaptabilidad

Se tuvo la capacidad de superar cualquier adversidad y volverse más fuerte.

Responsabilidad

Tener la formalidad de tener que elaborar un proyecto que sirva tanto a la empresa como al alumno y que ambas partes entiendan este diagnóstico, de igual forma tener la seriedad de cumplir el horario y tareas encomendadas.

8. FUENTES DE INFORMACIÓN

[D.O.F.], D. O. (18 de mayo de 2022). *Ley Federal del Trabajo*, [L.F.T.], . MÉXICO.

CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS- EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO DF: Mc Graw Hill INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano (3ra ed)*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

CUESTA SANTOS, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos (3ra. ed)*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia.

FEDERACION, D. O. (01 de Septiembre de 2019). *dof.gob.mx*. Obtenido de dof.gob.mx:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5559130&fecha=01/05/2019

Fincowsky. (2014). *"ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"*. México: 4ta Edición MC Graw-Hill.

GARCIA, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administraciòn*,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uvegsp/detail.action?docID=4776121>.

GARY DESSLER Y RICARDO VARELA. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS- ENFOQUE LATINOAMERICANO*. ESTADO DE MÉXICO: PEARSON.

GSC, G. F. (11 de SEPTIEMBRE de 2017). *MANUAL DE ORGANIZACIONES. MANUAL DE ORGANIZACIONES DE LA EMPRESA*. APIZACO, TLAXCALA, MEXICO.

Hernández, S. E. (2017). Principales causas de la rotaciòn de personal .
http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/.

MONDY, R. W. (2010). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* . ESTADO DE MEXICO: PEARSON.

