



**Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla**

Facultad de Administración de Empresas

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL DEL HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

ROSARIO CÁRDENAS RAMOS

MAYO DE 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue a 30 de Abril del 2002

Ing. Tito Livio Dela Torre Hidalgo
Director del Departamento de
Administración y Contaduría
P R E S E N T E

La presente tiene como fin hacer constar mi total aprobación a la tesis con el tema:

“Manual de Reclutamiento y Selección de Personal del Hospital para el Niño Poblano”

Que para obtener el título de la Licenciatura en Administración de Empresas presenta la alumna:

Rosario Cárdenas Ramos

Mat. No. 880116

La cual cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla Para efecto de la realización de su examen profesional.

A T E N T A M I E N T E
“L a Cultura al Servicio del Pueblo”


L.A.E. José Cruz Calderón
Asesor de Tesis

Agradecimientos

Primero quiero dar gracias a Dios, por la vida, por el gran amor que siempre me ha demostrado y porque nunca me ha abandonado

Gracias a mi Padre (q p d), por que me inculcó la honestidad y porque aunque no puede ver realizado mi sueño, sé que está conmigo

A mi madre, que aunque sé que no está cerca de mi, me brinda sus bendiciones, me alienta a seguir adelante y me transmite su fortaleza y porque esta meta cumplida lo es para ella también

En especial a CARLOS, por que gracias a su inmenso amor, apoyo y paciencia, ha sido fundamental para lograr lo que me he propuesto y he podido realizarme como profesional. ¡TE AMO!

A Vanessa, Liliana y Karla, porque compartí con ellas los momentos vividos en la universidad, por que me ayudaron y alentaron a seguir adelante y por que sé que esto será un ejemplo para que ellas continúen por el camino del bien y a su realización profesional Hijas ¡las amo mucho! y son mi principal motor
Agradezco también a mis compañeros de la universidad y de trabajo, porque cuando los necesité siempre recibí de ellos su apoyo y ayuda.

A todos mis maestros, por que me transmitieron su sabiduría y me ayudaron a salir adelante y poder concluir una de mis principales metas

A todos MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

El departamento de recursos humanos contrata personal para que contribuya en el logro de los objetivos, de la misión y visión del Hospital para el Niño Poblano. Para contar con el personal idóneo, el departamento de recursos humanos estudia los puestos que existen en su Institución, así como las necesidades del personal a futuro. El reclutamiento y selección son esenciales, sobre todo por el tipo de servicios que brinda el Hospital que es otorgar la salud a la población infantil, de ahí la importancia de las personas que la integran sean eficientes para que la Institución sea suficiente.

El reclutamiento de personal es una actividad sumamente profesional. En este sentido aplicamos, al mismo tiempo, el conocimiento de técnicas y habilidades especializadas. Como administradores de personal, una de las dificultades para identificar los talentos humanos (habilidades, potencialidades, estilos de comportamiento) radica en su falta de concreción, es decir, no constituyen cosas palpables y concretas. Su evaluación se efectúa de manera indirecta, por medio de tests, entrevistas, ejercicios grupales, etc.

El proceso de reclutamiento y selección de personal en el Hospital para el Niño Poblano no es una actividad meramente sistemática, que implique la aplicación de instrumentos previamente diseñados, si no más bien es, la aplicación de distintas técnicas y habilidades, enfocadas al descubrimiento de las fortalezas y debilidades de las personas para desarrollar determinadas tareas. Tomando en cuenta el procedimiento que existe actualmente denominado "Dotación de Personal", pero que tomando esto como base y las bases teóricas que sustentan al proceso de reclutamiento y selección de personal en general y de diferentes autores, se presenta un manual aplicado consistentemente y de acuerdo a las circunstancias y características definidas del Hospital para el Niño Poblano.

En el Hospital para el Niño Poblano frecuentemente nos enfrentamos al hecho de tomar la decisión de si un candidato a ocupar una plaza, debe ser aceptado o no, porque según nuestra experiencia no existe una definición objetiva de las bases para tomar la decisión, aunque también tenemos el fundamento bajo un

razonamiento ingenuo sin base alguna “es lógico que los mejores calificados son los mejores”

En respuesta a todos éstos cuestionamientos y a situaciones, a lo largo de este trabajo, se encontrará información relacionada al proceso de reclutamiento y selección de personal que servirá de apoyo para los encargados de esta función en el Hospital para el Niño Poblano

Un elemento complementario de este trabajo son los formatos que están integrados dentro del manual propuesto y que sirven para ordenar la información obtenida durante todo el proceso. El presente manual exige al encargado de esta función la retroalimentación de su estilo de aplicación, de tal manera que sea perfeccionada y desde luego se obtengan mejores resultados durante sus aplicaciones

El apoyo que pueda brindar a los responsables de la función de reclutamiento y selección de personal en el Hospital para el Niño Poblano, será de vital importancia para realizar una adecuada planeación de personal

INDICE

Agradecimientos	I
Resumen	II
Indice	1
Introducción	4
Capítulo I. Propósito y Organización	
1 1 Planteamiento del problema	7
1 2 Propósito y Justificación	8
1 3 Objetivo General	8
1.4 Objetivos Específicos	8
1 5 Alcances	8
1 6 Resultados Esperados	9
1 7 Organización del Estudio.	9
Capítulo II. Marco Teórico	
2.1 Empresa	
2 1 1 Definiciones	11
2.1 2 Importancia de la empresa	11
2 1 3 Características de la empresa	11
2.1 4 Concepto de pequeña y mediana empresa	12
2 1 5 Criterios de magnitud	13
2 1 6 Los factores de producción en la empresa	18
2 1 6 1 La tierra	18
2 1 6 2 El capital	18
2 1 7 La actividad empresarial	19
2 1 8 Clasificación de las empresas	20
2 1 8 1 De servicios	20
2.1 8.2 Comerciales	22
2 1 8 3 Industriales	22
2 1 9 Componentes básicos de una empresa	23
2 1.10 Empresas de Servicios	24
2 1 10 1 Pluralidad en las empresas de servicio	24
2 1 10 2 Problemas por falta de calidad en la administración	25
2 1 10 3 Actividades administrativas de las empresas de servicio	25
2.2 Planeación de Recursos Humanos	
2 2.1 El proceso de planeación de recursos humanos	29
2 2 2 La proyección de los requerimientos de recursos humanos	31
2.2 3 La proyección de la disponibilidad de recursos humanos	32
2.2 3.1 Proyección de disponibilidad	32
2.2 3 2 Fuentes internas de suministro	32
2.2 3.3 Inventarios gerenciales	33
2 2 3 4 Planeación de la sucesión	33

2.2.3.5	Fuentes externas de suministro	33
2.2.4	Excedente de empleados	34
2.2.4.1	Contratación limitada	34
2.2.4.2	Reducción de horas	34
2.2.4.3	Jubilación temprana	35
2.2.4.4	Suspensiones	35
2.2.4.5	Reducción de tamaño	35
2.2.5	Planeación de recursos humanos (Un ejemplo)	37
2.2.5.1	Metas Organizacionales	37
2.2.5.2	Los recursos humanos necesitan proyecciones	37
2.2.5.3	Información de empleados	37
2.2.5.4	Proyecciones de disponibilidad de recursos humanos	38
2.2.5.5	El análisis y la evaluación de brechas en los recursos humanos	38
2.2.5.6	Generación y comprobación de alternativas	38
2.2.5.7	Seguimiento de resultados	39
2.2.5.8	Procedimiento para planear recursos humanos	40
2.3	Reclutamiento	
2.3.1	El proceso de reclutamiento	42
2.3.2	Alternativas de reclutamiento	44
2.3.3	Ambiente externo del reclutamiento	44
2.3.4	Ambiente interno del reclutamiento	45
2.3.5	Métodos utilizados en el reclutamiento	47
2.3.5.1	Métodos externos de reclutamiento	48
2.3.5.2	Métodos internos de reclutamiento	49
2.3.6	Fuentes para el reclutamiento	50
2.3.6.1	Reclutamiento externo	51
2.3.6.2	Reclutamiento Interno	51
2.3.7	Medios de reclutamiento	52
2.4	Selección	
2.4.1	El significado de la selección de empleados	53
2.4.2	El proceso de selección	54
2.4.2.1	Entrevista preliminar	54
2.4.2.2	Revisión de solicitudes y currícula	55
2.4.2.3	Administración de pruebas de selección	59
2.4.2.4	La entrevista del empleo	60
2.4.2.5	Verificación de referencias personales	61
2.4.2.6	Investigaciones de antecedentes	61
2.4.2.7	La decisión de selección	62
2.4.2.8	Examen físico	62
2.4.2.9	La aceptación de solicitantes de puestos	62
2.4.2.10	Rechazo de solicitante de empleo	63
2.5	Manuales	
2.5.1	Definiciones	65
2.5.2	Manuales Administrativos	66
2.5.2.1	Objetivos de los manuales	66
2.5.2.2	Clasificación de los manuales	67
2.5.3	El Manual como medio de comunicación	68
2.5.4	Manual de Organización	70

2.5.4.1	Propósitos básicos	72
2.5.4.2	Ámbito de aplicación	72
2.5.4.3	Autoridad	72
2.5.4.4	Como usar el manual	72

Capítulo III. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Indice		75
Introducción		76
3.1	El Departamento de Recursos Humanos	
3.1.1	El área de reclutamiento y selección	77
3.1.2	Misión	77
3.1.3	Visión	77
3.1.4	Valores	77
3.1.5	Políticas	78
3.1.6	Estructura	79
3.2	Reclutamiento de Personal	
3.2.1	Flujograma	80
3.2.1.1	Técnicas para la planeación de recursos humanos	81
3.2.1.2	Causas que afectan la demanda de personal	81
3.2.1.3	Identificación de vacantes	82
3.2.1.3.1	Requisición de personal	82
3.2.1.4	Análisis de puesto	86
3.2.1.4.1	Perfil	86
3.2.1.4.2	Descripción de puesto	86
3.2.1.5	Actividades del proceso de reclutamiento	89
3.2.1.6	Recepción de solicitudes	90
3.3	Selección de Personal	
3.3.1	Flujograma	96
3.3.1.1	Revisión de solicitudes	97
3.3.1.2	Entrevista	97
3.3.1.3	Evaluación de la Entrevista	97
3.3.1.4	Pruebas de conocimientos y psicométricas	100
3.3.1.4.1	Pruebas de conocimientos	100
3.3.1.5	Evaluación psicológica	112
3.3.1.6	Pruebas de Trabajo	114
3.3.1.7	Examen Médico	114
3.3.1.8	Estudio socioeconómico y revisión de referencias	114
3.3.1.9	Decisión final	115
3.3.1.10	Contratación	119
3.3.1.11	Inducción	119

Capítulo IV. Recomendaciones y Conclusiones

Conclusiones	129
Referencias Bibliográficas	131

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, se ha dado un desarrollo a pasos agigantados en lo que se refiere a la estructura de las empresas. Este desarrollo se ha visto reflejado principalmente en el campo de la tecnología y que ha tenido en la última mitad del siglo XIX una evolución impresionante. Desde la carrera armamentista, la electrónica, la robotización y automatización de las plantas productivas, las telecomunicaciones pasando desde la radio y televisión, hasta la fibra óptica, los satélites y el internet.

Las empresas trabajan ahora con sistemas administrativos, sistemas de calidad como ISO-9000 y VDA, se adoptan nuevas teorías, modelos y herramientas como el Kaizen, el QFD, el JIT, el Hoshin o el Control Estadístico de Procesos (CEP), avanzados, complejos y carísimos equipos de medición y diseño o bien redes de cómputo que permiten realizar operaciones desde cualquier parte del mundo.

Todos estos avances han contribuido a que las organizaciones crezcan, a que el concepto de empresa evolucione, ayudando a eliminar errores, eficientando procesos, haciendo las cosas más rápido, más precisas, comunicando más y mejor, bajando costos, asegurando la calidad o bien dándole un valor agregado a lo que el cliente necesita.

Hasta aquí todo está bien, el gran desarrollo que ha tenido las empresas impulsando por la difícil competencia, ocasionada a su vez por la caída de las fronteras comerciales, es necesario dar ese "extra" ofrecer ese "plus" o esa "ventaja" que finalmente decidiera el éxito o fracaso frente a los competidores.

Sin embargo, a veces nos olvidamos de la otra parte del todo y que para toda empresa debe ser la más importante, la parte pensante y creativa, la que es capaz de tomar decisiones, la que dirige, la que opera, la que da el servicio o que detalla, la que hace que una empresa sea exitosa o que fracase, la que da su identidad: la gente.

Resulta obvio que la eficiencia de cualquier tecnología depende también de quien la opera, de quien la ajuste o la programe. Que un sistema no se podría implantar si no hubiera quien lo hiciera, ni siquiera si no hubiera quien decidiera implantarlo.

Es por eso que resulta muy importante poder contar en las empresas con personas que puedan hacer un perfecto engrane con las tecnologías y los sistemas actuales.

Sin embargo, algunas empresas moderna, al parecer lo único que atrae su verdadero interés es adquirir tecnología y complicados sistemas, dejando de lado el factor humano.

Y ni la empresas más automatizada del mundo puede prescindir de manera definitiva del hombre

El Hospital para el Niño Poblano no se encuentra exento de todo esto y debe aceptar el hecho de que lo más importante para él son las personas que lo integran, y que la eficiencia de esos fenomenales equipos, así como el futuro general de Institución será decidido por la capacidad y sobre todo de su calidad humana Pero ¿Cómo trata este asunto de raíz?

La solución estriba principalmente en saber ¿qué tipo de gente queremos para la institución?

Es por ello que para poder contestar esta pregunta habría que hacer un análisis del proceso que significa atraer y seleccionar a la gente que, en base a sus características, capacidades, actividades y actitudes le conviene tener y mantener en nuestra organización

Por lo anteriormente expuesto es que se propone el presente análisis, además de algunas conclusiones y un manual que de manera general oriente paso a paso, utilizando las herramientas más comunes y efectivas, a poder llevar un proceso de reclutamiento y selección de personal digno que requiere el Hospital para el Niño Poblano y que pueda darnos como resultado tener calidad y capacidad humana en nuestra Institución

CAPITULO I
PROPOSITO Y ORGANIZACIÓN

• PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital para el Niño Poblano, es Organismo Público Descentralizado, de alta especialidad y considerado dentro del Sector Salud de tercer nivel de atención. Este trabaja con un subsidio o presupuesto que le entrega el Gobierno del Estado, por lo cual se debe regir en sus normas y lineamientos por lo que marca la Secretaría de Finanzas. Es una Institución de reciente creación y a través de este tiempo se ha enfrentado a problemas de implementación de controles, procedimientos y manuales administrativos que le permitan manejar en forma eficiente todos los procesos administrativos.

Las diferentes áreas administrativas en algunos casos ha resuelto el problema de falta de manuales y procedimientos establecidos por escrito y adaptados al Hospital, siguiendo la metodología y lineamiento que marca la Secretaría de Finanzas, para todos las Dependencias y Organismos Públicos Descentralizados, sin éstos manuales y lineamientos no resultan compatibles con los objetivos y misión para el que fue creado el Hospital para el Niño Poblano, ya que son adaptados a Instituciones Públicas normativas, más no para Hospitales o Instituciones de Salud con las características del H N P.

Específicamente el Departamento de Recursos Humanos del H N P, se encuentra en ésta situación. Actualmente cuenta con un Manual de Organización, el cual está integrado por la descripción de puestos, así como cuenta con un procedimiento que describe los pasos a seguir para reclutar y seleccionar personal, sin embargo éste sigue los lineamientos para Dependencias y/o la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, además de no estar adaptado a las necesidades del Hospital para el Niño Poblano.

Al no existir un Manual de reclutamiento y selección de personal en el H N P permite emplear las prácticas de manera incorrecta en materia de reclutamiento y selección del personal que se requiere para las diferentes áreas del Hospital, además de ubicar al Departamento de Recursos Humanos en una situación de trabajo empírico ya que como se menciona anteriormente únicamente cuenta con un procedimiento en materia de reclutamiento y selección, sin embargo éste se encuentra elaborado para Instituciones Públicas del Gobierno que todas ellas son Dependencias normativas y que no es posible

seguir éste procedimiento por ser muy diferente a las necesidades de un Hospital de alta especialidad como lo es el Hospital para el Niño Poblano

- **PROPOSITO Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN**

Elaboración e implementación en el Departamento de Recursos Humanos del Manual de Reclutamiento y Selección de personal adecuado a las necesidades del Hospital para el Niño Poblano.

- **OBJETIVO GENERAL**

Definir e instrumentar los procesos para reclutamiento y selección de los recursos humanos en el Hospital para el Niño Poblano

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1 Establecer una adecuada planeación de recursos humanos
- 2 Determinar las fuentes y medios de reclutamiento de personal
- 3 Implementar un adecuado proceso de selección de personal
- 4 Facilitar el trabajo del personal que labora en Recursos Humanos del H N P

- **ALCANCES**

El contar con el "Manual de Reclutamiento y Selección de personal" impactará al Departamento de Recursos Humanos del H N P , quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección

- **RESULTADOS ESPERADOS**

Reducir la carga laboral, disminuir los tiempos en cada una de las etapas del proceso de selección de personal, así como incrementar las habilidades de los responsables de la función de reclutamiento y selección de personal en el Hospital para el Niño Poblano

- **ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO**

El presente trabajo está integrado en cuatro capítulos, el primero, define su importancia y alcance. El segundo capítulo comprende el marco teórico que va a fundamentar la creación del manual, conceptos específicos de todas las actividades que comprende los procesos de reclutamiento y selección de personal. En el tercero encontramos propiamente el manual de reclutamiento y selección de personal. Y, en el último capítulo encontraremos recomendaciones que forman parte de la conclusión.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

• EMPRESA

Organización que transforma recursos (insumos) en productos Las empresas son las unidades primarias de producción en una economía de mercado

Una empresa cobra existencia cuando una persona o un grupo de personas decide producir un bien o producto mediante la transformación de insumos (esto es, recursos en el más amplio sentido) en productos (los cuales se venden en el mercado). algunas empresas producen bienes, otras producen servicios. Case/Fair (1997,p 73)

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia; ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo más intervención en su evolución y expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual

Importancia de la empresa

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además, "promueve" el crecimiento y desarrollo, porque la inversión es "oferta" y es "demanda", esta última es un ejemplo el constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc , pero también es oferta porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo Por lo anterior deducimos que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión, producción).

Características de la empresa

Las características de la empresa son

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley

- b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos pero persiguen la obtención de una utilidad única. Del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares, pero que están destinados a una misma actividad económica, persiguen también una ganancia única, en ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.

- a) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- b) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la Entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento, todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- c) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

Concepto de pequeña y mediana empresa

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

¿Cómo podría definirse una mediana o pequeña empresa? La respuesta a esta pregunta vía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa, por ejemplo, nos dicen los autores Broom y Longenecker (Administración de negocios, editorial CECSA, México, 1981) al respecto.

- a) ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
- b) ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
- c) ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en el menudeo?
- d) ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?

Estas y otras preguntas más pueden hacerse cuando se intenta establecer algún concepto de empresa mediana o pequeña. A continuación se exponen definiciones de algunos autores.

Pierre Yves Barreyre constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, "aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico."

Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios
- b) Una autonomía real de financiamiento y gestión
- c) Un nivel de desarrollo dimensional

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) define a la empresa pequeña como "Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera."

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos",

Con este criterio el contribuyente podrá determinar fácilmente si su empresa es pequeña o mediana, o bien rebasa esta clasificación, nos concluye este documento.

Criterios de magnitud

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema, y a la vez porque todos los conceptos que se han tratado de establecer, siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias, como se observará en los conceptos expuestos a continuación.

El medio ambiente

Tomando en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes en cuanto a un desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a dichas empresas en magnitud, ya que la situada en el país más desarrollado puede

considerarse en él como una empresa pequeña, y la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

El giro

Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa se encuentra condicionada a la actividad que explote, por ejemplo: la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, ya que la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos altamente tecnificados, etc., y la segunda puede operar en un pequeño taller, con sencillas máquinas de tipo casero o doméstico procedimientos de fácil operación, etc., por lo que se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección, por ejemplo

El mercado que domina

Este criterio establece la magnitud de la empresa según la zona o número de clientes que abastece, no importando en sí el tamaño de la planta, capital, personal, etcétera.

El financiamiento

En este caso, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta

La producción

Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo con el volumen de productos que fabrique

Según el autor A Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa Tomando estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la que de ordinario cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos fundamentales

- a) El destinado a la producción de bienes o servicios
- b) El encargado de la distribución, colocación o ventas
- c) El encargado de las funciones de finanzas y control.

Hay ramas de actividad económica desarrolladas generalmente por pequeñas y medianas empresa, y otras en que la naturaleza misma de la actividad industrial requiere la creación de empresas de mayor tamaño Así, por ejemplo no es lo mismo hablar de una "industria química" que de una pequeña "industria de productos manufacturados", ya que los montos de inversión y ocupación de fuerza de trabajo requeridos en cada caso, son muy diferentes

Además, la connotación "pequeña y mediana" tiene diferente significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana industria o comercio de un país desarrollado, que a la de uno en proceso de desarrollo

Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las ramas en pequeñas, medianas o grandes corresponden, esencialmente, a dos tipos

- a) *Los de orden cualitativo* Estos atienden principalmente, al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa, a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que concurre
- b) *Los de orden cuantitativo* Se refiere, principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuente la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción

Cualquiera de éstos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. El que se utilice uno en particular, o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado.

Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el(los) criterio(s) que deban tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas medianas y pequeñas.

Organismos internacionales y no pocos países del mundo desarrollado, toman como base el factor recursos humanos para determinar el tamaño de las empresas.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y ESTUDIOS
ECONOMICOS (INSEE) FRANCIA

Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1,000	Trabajadores
Grande	De	1,000 a 5,000	Trabajadores
Muy grande	Más de	5,000	Trabajadores

LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATIONS (USA)

Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	De	250 a 500	Empleados
Grande	Más de	500	Empleados

Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

EJECUTIVOS DE FINANZAS (MEXICO)

Pequeña	Menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

J RODRIGUEZ VALENCIA (MEXICO)

Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 a 50	Personas
Pequeña	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1,000	Personas
Muy grande	Más de	1,000	Personas

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA
(MEXICO) SECOFI

Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	De	101 a 250	Personas
Grande	De	251 a más	Personas

Otro criterio para diferenciar la micro, pequeña y mediana empresa es la que propone C Acosta Montes de Oca (*El Financiero*, septiembre de 1991, p.37), una delimitación cuantitativa

La diferencia cuantitativa

Es común que, en América Latina se utilicen criterios similares de definición cuantitativa de las micro y pequeña empresas, por lo general se toman como base el monto de las ventas anualizadas, número de personal ocupado, activos fijos, así como capital de trabajo. Se podría pensar en otros criterios pero para nuestro propósito los enunciados son suficientes. Así, por ejemplo, el volumen de ventas o del número del personal ocupado, en una microempresa con volumen anual de 110 veces el salario mínimo y hasta 50 personas ocupadas, mientras que para la pequeña empresa los límites en cada

concepto son volumen anual de ventas 1,115 veces el salario mínimo regional y hasta 100 trabajadores ocupados

La diferencia cualitativa

Para una delimitación más precisa es indispensable utilizar criterios cualitativos como. tecnología, aplicada, tipo de producción, características del propietario, distinto de las utilidades entre otros, considerando como un ejemplo la tecnología aplicada, para una microempresa lo típico es una producción marcadamente manual, en la que cuando mucho se utilizan herramientas eléctricas, la producción es de piezas una a una. Mientras que las pequeñas empresas se caracterizan por una producción semiautomatizada, con uso de máquinas, este tipo de empresa ya produce en pequeñas series

También son importantes las características del propietario como 'la "creatividad" disposición para asumir riesgos, capacidad para planear, organizar, etc , aunque el evaluar estas características hay que incluir el contexto social y cultural del grupo empresarial, éstas ponen de relieve las limitaciones a las posibilidades de desarrollo en el nivel de microempresas Ver cuadro siguiente (adaptado de C Acosto, op cit.,p 37)

DELIMITACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Criterios cuantitativos	Nivel de Empresa		Criterios cualitativos	Nivel de Empresa	
	Micro	Pequeña		Micro	Pequeña
Volumen anual de ventas	110 veces salario mínimo regional	1,115 veces salario mínimo regional	Tecnología	Manual	Semiautomatizada
				Uso de herramientas	Uso de máquinas
			Tipo de producción	Fabricación en miniseries individual o series	Pequeñas series o fabricación individual con mayor valor agregado (muebles aparatos)
Personal ocupado	De 10 hasta 50 personas	De 51 hasta 100 personas	Productos muy baratos		
			Capacidad admva	Débil	Medio/Fuerte
			Educación	Primaria y secundaria	Medio Superior
			Jerarquía	Propietario (ningún otro)	
			Estructura	Muy rudimentaria	Jerarquía intermedia (supervisor)
			Utilización de	Consumo	División de Trabajo con funciones

			ganancias	personal Capital trabajo	de de de de de de	específicas Acumulación de capital Capital de trabajo fijo.
--	--	--	-----------	--------------------------------	----------------------------------	--

Como podrá advertirse, todo lo anteriormente citado no resulta suficiente para determinar la magnitud de las empresas; sin embargo, todas estas categorías y características ayudan a tomar una visión más clara de lo que es una micro, pequeña y mediana empresa, y lo más importante, no es en sí partir de una definición, aspecto exclusivamente doctrinario, sino apreciar la importancia y atención que merece la micro, pequeña y mediana empresa, sus problemas, limitaciones, ventajas, etc. Esto permite establecer comparaciones entre ellas, favorables para su evolución.

Los factores de producción en la empresa

Toda Empresa para cumplir sus fines debe organizar, coordinar y orientar en un "todo armónico", los tres factores de producción tierra, capital y trabajo.

La tierra: "Es todo aquello que nos rodea y que no se debe a la acción humana, la forman elementos preexistentes al ser humano, es decir, que han existido mucho antes que el hombre" La tierra es a la vez fuente de materiales (el medio geográfico y las materias primas) y la fuerza motriz necesaria para su transformación y manipuleo.

El territorio: Está constituido por el suelo, subsuelo, mares, ríos, etc., que acondicionados por el clima son valiosos factores para la actividad económica.

Materias primas: "Son los elementos primarios que la naturaleza ofrece al hombre para su transformación en bienes capaces de satisfacer sus necesidades. Los recursos naturales pueden ser de origen vegetal, mineral, etc.", todas estas materias primas son la base esencial para la elaboración de los bienes económicos mediante la intervención de la actividad creadora del hombre.

La fuerza motriz: "Son todos aquellos tipos de energía de la naturaleza capaces de producir movimiento y que el hombre puede aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menor esfuerzo un trabajo más productivo."

El capital: Es la inversión necesaria (dinero) para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción. De aquí se deduce el concepto de capital económico, que es precisamente el conjunto de bienes de producción maquinaria, herramientas, materias primas y bienes en general que

se usan para, según los casos, extracción, manejo, transformación, transporte y distribución de los bienes y/o servicios.

En la medida en que la técnica avanza y adquiere mayor complejidad, se requieren mayores cantidades de capital para la implantación de industrias y comercio. De estas circunstancias se aprovecha el capital financiero, para introducirse en las empresas por la vía del "crédito" a corto, mediano o largo plazo (el interés que gana el capital financiero absorbe una buena parte de los beneficios de la empresa), ocasionando esto un aumento de los costos.

En países en vías de desarrollo, las empresas que no tienen capitalización propio o no tienen las reservas adecuadas para su mantenimiento y ampliación, son fácil presa del "capital financiero".

El trabajo: "Es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades "Es el factor dinámico de la empresa sin el cual nada puede transformarse

El trabajo o acción humana que actúa sobre los bienes de una empresa, lo hace proporcionando su habilidad para ejecutar trabajos manuales con máquinas y herramientas, también con su inteligencia y conocimiento técnico para planificar y construir.

En la mediana y grande empresa, a medida que aumenta la utilización del instrumental moderno, el elemento humano se divide en dos categorías; el obrero o trabajador y el elemento técnico

El elemento técnico, cada vez adquiere mayor importancia en la dirección, administración y organización de empresas, mientras que el obrero o trabajador en su mayoría carente de preparación especializada, queda a merced de la oferta y la demanda.

El "empresario", es quien concibe planes y la voluntad o motor que los ejecuta, es autónomo, pues de nadie depende, a nadie más que a sí mismo tiene que rendir cuenta de sus acciones. El reúne, orienta y organiza los factores de la producción, creando así la entidad económica capaz de producir en mejores condiciones.

La actividad empresarial

Existe un gran cúmulo de empresas que representan la actividad de millones de vendedores que trabajan individual o colectivamente con el propósito de producir y distribuir bienes y servicios que requieren los compradores. Todas estas operaciones que proporcionan un gran volumen y variedad de mercancías y servicios que demanda el

consumidor suponen una enorme tarea. Por ello se ha desarrollado un sistema complejo de empresas industriales, comerciales y servicios que han servido para simplificar muchas operaciones así como realizar un esfuerzo unificado.

Es importante mencionar que además de proporcionar bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades humanas, un negocio también se establece para obtener una utilidad. La utilidad sólo existirá si queda algo después de que la empresa haya pagado todos los costos. Dichos costos comprenderán aspectos de las compras, los transportes, la fabricación, las ventas, la entrega, el trabajo administrativo, la supervisión y la dirección. Un gran reto para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial. A continuación se detallarán tres categorías para llevar a cabo estas actividades:

a) Actividades que producen bienes

Estas se clasifican en productores de materias primas y productores de bienes de fabricación.

Dentro de los primeros están incluidas las empresas agrícolas, forestales, ganaderas, pesca, minería, etc., las cuales producen mercancías tales como combustibles, alimentos, fibras naturales, maderas, minerales básicos sin elaborar y que son utilizados para satisfacer la mayor parte de necesidades materiales.

Dentro de los segundos están las empresas, que combinan, transforman, refinan o alteran las materias primas y son llamadas empresas manufactureras. Reciben los productos de las industrias básicas y los transforman en bienes terminados. Por ello, la manufactura comprende una gran actividad económica desarrollada en la actualidad.

b) Actividades que distribuyen bienes.

Una vez que los artículos han sido producidos, deben ser puestos a disposición de los consumidores. El combustible deberá ser transportado a las instalaciones industriales donde será utilizado. Los productos alimenticios necesitan ser transportados para ser consumidos por la población urbana. Las empresas que compran y venden mercancías o las transportan desde el productor al consumidor reciben el nombre de "empresas distribuidoras".

c) Actividades que ofrecen servicios.

Algunas empresas no producen bienes ni tampoco compran o venden mercancías. En su lugar, se dedican a prestar servicios, con lo cual realizan una contribución directa al proceso de distribución.

Como ejemplo de estas actividades podemos citar las siguientes: los servicios de transportes, los comerciales, los de comunicación, los financieros, los públicos, los personales y los profesionales.

Clasificación de las empresas

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y en qué sus diferencias (y sobre todo, de acuerdo con su complejidad contable que es un aspecto muy importante de planeación).

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas de servicios, comerciales e industriales.

De servicios: "Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea".

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

- 1 Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etcétera.
- 2 Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etcétera.
- 3 Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestres y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etcétera.

Una de las características de las empresas de servicio es su gran variedad. Entre las de mayor importancia y más representativas enumeramos las siguientes:

- a) Hoteles
- b) Hospitales y sanatorios
- c) Despachos profesionales

- d) Salas de cine
- e) Distribuidoras de gas
- f) Radiodifusoras
- g) Servicios recreativos
- h) Restaurantes
- i) Constructoras
- j) Servicios de reparación diversos

Como se observa, estos tipos de empresas proporcionan servicios múltiples. Haciendo un análisis detectaríamos que la mayoría de las empresas proporcionan servicios a clientes finales, un número importante de ellas proporciona servicios a otras empresas

Comerciales: Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad"

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etcétera

Industriales

1 Industrias extractivas

Son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdividen en

- a) *De recursos renovables* Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, etcétera
- b) *De recursos no renovables* Son aquéllas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran la minería, fondos petroleros (que también explotan refinerías, etcétera)

2 Industrias de transformación.

Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales, por ejemplo empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etcétera.

El mecanismo contable en este tipo de empresas, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir.

- a) Materiales directos consumidos (MDC),
más
- b) Obra de mano directa empleada (MODE),
más
- c) Costos indirectos aplicados (CIA)

Componentes básicos de una empresa

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio, que a fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún, es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son personal, materiales, sistemas y equipo. A continuación se indica una breve descripción de cada uno de los componentes para aclarar los conceptos relativos a estos factores indispensables.

Personal

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera. Los obreros, los empleados, los supervisores, los técnicos, altos ejecutivos y directores o administradores.

Materiales

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final, pueden clasificarse en. Bienes materiales, las materias primas y el dinero

Sistemas

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc , por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquéllos, por ejemplo

- a) Sistema de planificación
- b) Sistema organizativo
- c) Sistema de información
- d) Sistema de control
- e) Los sistemas operativos

Equipo

Es el término común utilizado para identificar a los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria. Por ejemplo máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que utiliza la unidad administrativa en sus actividades Rodríguez V (1998,p.71-86)

EMPRESAS DE SERVICIO

PLURALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Una de las características de las empresas de servicio en su gran variedad Entre las de mayor importancia y más representativas enumeramos las siguientes

- a) Hoteles
- b) Hospitales y sanatorios
- c) Despachos profesionales
- d) Salas de cine
- e) Distribuidoras de gas
- f) Radiodifusoras
- g) Servicios recreativos
- h) Restaurantes
- i) Constructoras

j) Servicios de reparación diversos

Como se observa, estos tipos de empresas proporcionan servicios múltiples. Haciendo un análisis detectaríamos que la mayoría de las empresas proporcionan servicios a clientes finales, un número importante de ellas proporciona servicios a otras empresas.

PROBLEMAS POR FALTA DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicios son en funciones de planeación, programación y organización del trabajo, variando éstas de una empresa de servicio a otra. Por tanto, no es la función lo que difiere, sino los medios utilizados para lograr los objetivos son los que difieren en gran medida.

Sin lugar a dudas, la característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. Esta deficiencia aparece en decenas o cientos de empresas pequeñas de servicio. Son gran cantidad de empresas (marginadas o poco lucrativas) que día con día lucha por sobrevivir. La causa es lógica si examináramos y evaluáramos su forma de operar, detectaríamos que sus deficiencias son la escasa o nula aplicación de la administración, por lo que es exagerado que digan sus propietarios que son administradas. La deficiente administración está lejos de ser universal en las empresas de servicio, pero aún es tiempo de hacer mejoras importantes en la mayoría de este tipo de negocios.

Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar, es la inexperiencia y la falta de capacitación del empresario. Integrarse a una empresa de servicio es fácil, ya que se requiere poco personal calificado. Sin embargo, no basta conocer un oficio, se requiere capacitación formal y son de gran utilidad algunos estudios sobre administración. Igualmente se requiere cierta práctica y experiencia para contribuir a la efectividad de la empresa de servicio.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Actividades de planeación

Toda empresa clasificada como de servicio, existe con la finalidad de prestar un servicio específico a individuos o empresas. Cualesquiera que sean los servicios que venda su objetivo principal, es la prestación de un servicio a los clientes.

Servicio rápido y eficiente

Un cliente juzga a una empresa de servicio por la calidad y rapidez de su servicio. No hay imagen más negativa para una empresa que retarda un servicio prometido y que no se entrega en el tiempo establecido.

La empresa que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece. Servicio es lo que la empresa tiene que vender. Este principio debe ser impulso de toda empresa de servicio.

Necesidad de clientes permanentes

Este tipo de empresas requieren de una clientela regular. Realmente, la empresa de servicio prospera en la medida en que satisface a sus clientes, ya que éstos, satisfechos continuarán requiriendo de los servicios.

Relación con el cliente La relación personal es la más generalizada en éste tipo de empresas. Realmente nadie es indispensable para prestar un servicio, pero muchas personas desarrollan grandes preferencias que deben ser reconocidas por la empresa de servicios.

Actividades de organización

La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. Es un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo y relaciones coordinadas.

Ubicación e instalaciones

Puede hacerse una distinción de la siguiente manera, empresas de servicio cuya ubicación es de vital importancia desde el punto de vista del cliente, otro grupo de negocios cuya ubicación es indiferente para los clientes.

El lugar en donde se presta el servicio es uno de los principales factores que también afecta a la cantidad de espacio y tipo de local que requiere una empresa de servicio. Las instalaciones que se necesitan dependerán también del tipo de servicio que se preste y el sitio en que se dé el servicio.

Actividades de dirección

La dirección es una de las herramientas más efectivas de ejecución. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un medio para absorber el impacto de las dificultades que acusan todas las actividades administrativas.

Por lo que se refiere a las empresas de servicio respecto a sus métodos de operación es que difieren en cuanto al tipo de servicio prestado y en la ubicación donde éste se preste.

La venta personal

Este tipo de empresas por lo común depende menos de la venta personal que los minoristas, mayoristas y fabricantes. Sin embargo, esto se debe a que los distintos tipos de establecimientos de servicio varían mucho en el grado de utilización de la venta personal.

La publicidad

Las empresas de servicio difieren mucho de la regularidad, medio y tipo de publicidad que utilizan. De acuerdo al tipo de negocio se puede hacer publicidad en los periódicos, "poster" publicitarios, anuncios al frente del negocio, publicidad en revistas, también se usa la sección amarilla del directorio telefónico, etc. Sin embargo, en la mayoría de las empresas de servicio, la promoción es indirecta mediante un buen servicio, el cual es uno de los mejores auxiliares de promoción para hacer prosperar el negocio. Un cliente satisfecho regresa y también lo comunica otros.

Línea de crédito limitada

En los negocios de servicio, el uso de crédito va en aumento. Las agencias de viaje, los concesionarios de automóviles, talleres de reparación de automóviles, despachos profesionales, etc., sin embargo, la extensión de crédito suele ser señal de tratamiento preferente para el cliente. Por otro lado, hay empresas de servicio que operan a base de contado, sólo difieren en que obtienen el pago antes o después de la ejecución del servicio. Las razones para un uso limitado del crédito, incluyen las cantidades relativamente pequeñas implicadas y la naturaleza intangible de servicio.

Actividades de control

Mediante el control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son utilizados en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales, ya que son personas las que ponen en juego su actividad y los que utilizan los medios oportunos, deben encontrarse motivados para cumplir con sus objetivos, a través

de una guía correcta de su actuación prerrealizada por sus dirigentes, para que exista una relación en los objetivos individuales y generales

Control de compras y de inventario

En su gran mayoría las empresas de servicio limitan sus compras a materiales de consumo necesario para la ejecución del servicio. Este tipo de empresas tiene pocos problemas en cuanto a almacenamiento y control de inventarios. El proceso del servicio es la parte elemental de la empresa, los materiales y suministros por lo general son integrados al proceso.

Control de flujo de trabajo

Llevar a cabo la programación del trabajo es vital para cualquier empresa de servicio. Es necesario para el control de los costos de personal y para la satisfacción del cliente. La carga de trabajo debe estar adecuadamente distribuida.

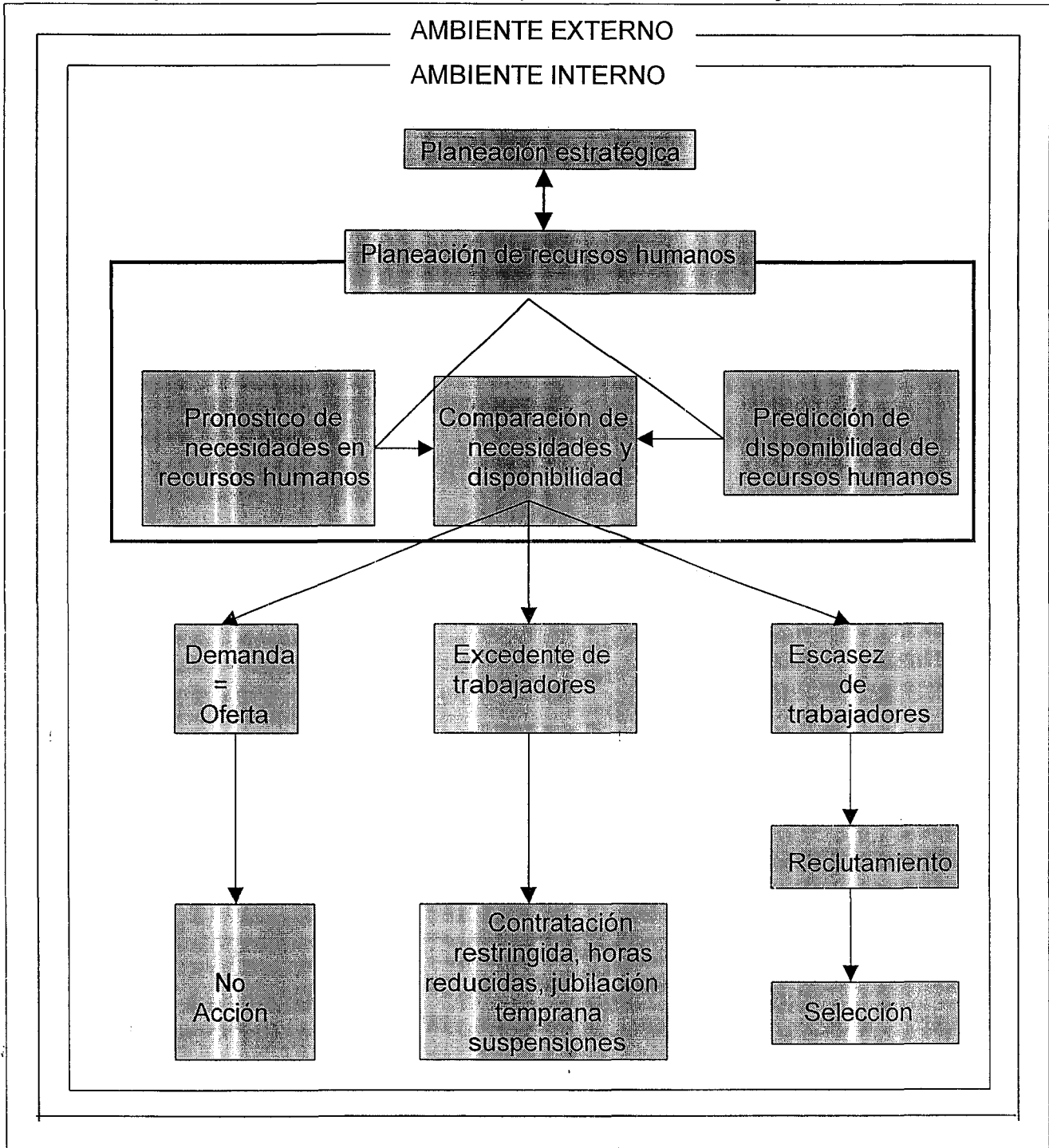
Una empresa de servicios no debe eliminar las posibilidades para mejorar el flujo de trabajo y desarrollo general, relacionado con el uso de sistemas y procedimientos administrativos. R Valencia (1998,p 352-356)

• EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesita. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar las estrategias en ultramar se relacionan con los asuntos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un periodo específico de tiempo. Sin embargo, existe un creciente desacoplamiento entre los puestos que se crean y las personas calificadas disponibles para ocuparlos. El cuerpo de trabajadores está cambiando en la medida en que las compañías estadounidenses tratan de enfrentar el rápido cambio tecnológico y la creciente globalización de la economía. La adecuación del cuerpo de trabajadores es vital para el éxito de la organización global. El desarrollo de empleados globales exige que los gerentes de recursos humanos proporcionen capacitación tecnológica individual y una capacitación transcultural, y ayuden a ampliar las perspectivas y relaciones de los empleados de manera que puedan enfrentar adecuadamente el cambio organizacional. Como ya se mencionó antes, la planeación de recursos humanos se reconoce cada vez más como una actividad importante.

El proceso de planeación de recursos humanos se ilustra en la figura 1. Nótese que la planeación estratégica –que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno– antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo, la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional. De hecho, en los noventa, la planeación de recursos humanos se convertirá en un aspecto todavía más importante de la planeación estratégica.

La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos.



El proceso de planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados.

participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externas.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos es continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones. La planeación en general permite que los gerentes se anticipen y se preparen para condiciones cambiantes, y la planeación de recursos humanos en particular permite que haya flexibilidad en el área de la administración de recursos humanos. Durante los últimos diez años, diversos factores han hecho que algunas organizaciones se reduzcan de tamaño (reduzcan el tamaño de su fuerza de trabajo). La planeación de recursos humanos permite dicha reducción con un mínimo de turbulencia. Mondy (1997, p 122-125)

La proyección de los requerimientos de recursos humanos

Un pronóstico de requerimientos es una estimación del número y la clase de empleados que la organización necesitará en el futuro con el fin de alcanzar las metas establecidas. Para realizar dicha proyección, se debe pronosticar primero la demanda de los bienes y servicios de la empresa. Este pronóstico se convierte luego en requerimientos de gente para las actividades necesarias para satisfacer esa demanda. En el caso de una empresa que fabrica computadoras personales, se podría estimar las actividades en términos de las unidades que podrían producirse, el número de contactos de ventas que podrían realizarse, el número de pedidos que habría que procesar, o muchas otras actividades diversas. Por ejemplo, la

producción de 1000 computadoras personales por semana podría exigir 10 000 horas de trabajo en la línea de montaje durante una semana de 40 horas. Al dividir las 10 000 horas entre las 40 horas semanales de trabajo, obtenemos la cifra de 250 trabajadores necesarios en la línea de montaje. Se realizan cálculos similares para los otros puestos que se necesitan para fabricar y vender las computadoras personales.

La proyección de la disponibilidad de recursos humanos

La proyección de los requerimientos proporciona a los gerentes los medios para estimar cuántos y qué tipo de empleados serán necesarios. Pero hay otro aspecto en este asunto, que ilustra el siguiente ejemplo.

Una gran empresa de manufactura de la costa oeste estaba preparándose para comenzar las operaciones en una nueva planta. Los analistas ya habían determinado que existía una gran demanda de largo plazo de ese nuevo producto. El financiamiento estaba disponible y el equipo ya se hallaba en su lugar. ¡Pero la producción no comenzó durante dos años! La gerencia había cometido un error crucial: había estudiado la demanda de los recursos humanos, pero no la oferta respectiva. No había suficientes trabajadores calificados en el mercado de trabajo local para operar la nueva planta. Los trabajadores tuvieron que recibir una amplia capacitación antes de poder ocupar las plazas recién creadas.

La determinación de si la empresa será capaz de asegurar que existan empleados con las cualidades necesarias y de cuáles serán las fuentes que los provean, es lo que se llama una proyección de disponibilidad. Ayuda al gerente de recursos humanos a determinar si los empleados que se requieren pueden obtenerse dentro de la empresa misma, de afuera de la organización, o de una combinación de ambas fuentes.

Fuentes internas de suministro

Muchos de los trabajadores que se necesitarán para cubrir futuras vacantes pueden ya estar trabajando para la empresa. Si ésta es pequeña, probablemente la gerencia conoce lo suficiente a todos los trabajadores como para acoplar sus habilidades y aspiraciones con las necesidades de la compañía. Por ejemplo, si la empresa crea un nuevo puesto de ventas, puede ser del conocimiento de todos que Mary García, una empleada con cinco años en la compañía, tiene tanto la capacidad como el deseo de asumir el nuevo puesto. Este procedimiento no planeado de acoplar gente con puestos puede ser suficiente para las empresas pequeñas. Sin embargo, a medida que crecen las organizaciones, este proceso de acoplamiento puede hacerse cada vez más difícil. Tanto los inventarios de

gerentes como los inventarios de habilidades son utilizados por los profesionales y organizaciones de recursos humanos que toman con seriedad su trabajo

Inventarios gerenciales

El talento gerencial es un recurso esencial en toda organización. De manera que las empresas mantienen mejor información sobre las habilidades de sus gerentes que de sus no gerentes. Un inventario gerencial contiene información detallada sobre cada gerente y se utiliza para identificar individuos que tienen el potencial para moverse a puestos más altos. En el fondo, este tipo de inventario proporciona información para las decisiones de reemplazo y promoción.

Planeación de la sucesión

A causa de los enormes cambios que enfrenta la gerencia en los noventa, tal vez la planeación de la sucesión ha asumido mayor importancia que nunca antes. En vista de estos cambios anticipados, las organizaciones tienen que desarrollar un perfil del tipo de individuos que pueden conducir efectivamente la organización en la actualidad y en el futuro. Muchas compañías ya lo están haciendo, en una encuesta de 1990 aplicada a más de 400 consejos de administración de grandes compañías estadounidenses, casi tres cuartas partes de las empresas interrogadas tenían un plan de sucesión. Uno de los resultados de un inventario de gerentes es un plan de sucesión.

Inventario de habilidades. Es la información que se conserva sobre la disponibilidad de empleados no gerentes para ser trasladados a puestos de nivel superior o de manera lateral en la organización. Aunque el proceso y la intención del inventario de habilidades es esencialmente el mismo que el de un inventario de gerentes, la información es algo diferente. Un sistema de inventario de habilidades, adecuadamente diseñado y actualizado, permite a la gerencia identificar con facilidad a los empleados que tienen habilidades específicas y acoplarlos tanto como sea posible a las necesidades cambiantes de la compañía.

Fuentes externas de suministro

A menos que una compañía pase por una reducción en la demanda, tendrá que reclutar algunos empleados fuera de la organización. Sin embargo, suele ser muy difícil encontrar y contratar nuevos empleados capaces de desempeñarse de inmediato. La mejor fuente de suministro varía según la industria, la compañía y la ubicación geográfica. Algunas organizaciones encuentran que sus mejores fuentes de posibles empleados son los colegios y universidades. Otras compañías obtienen excelentes resultados en escuelas

vocacionales, en competidores e incluso en solicitudes de empleo no pedidas Si la compañía posee información que revela dónde se reclutaron sus empleados actuales, puede preparar estadísticas que indiquen las mejores fuentes Otras compañías pueden descubrir en sus registros que la mayoría de sus empleados más exitosos viven a no más de 20 millas de su lugar de trabajo Esta información puede sugerir que se concentren los esfuerzos de reclutamiento en esa área geográfica específica

Las proyecciones pueden ayudar no sólo en la identificación de los lugares en que se pueden encontrar empleados potenciales, sino también en el pronóstico del tipo de individuo que probablemente tenga éxito en la organización

La proyección tiene muchas trampas, y son numerosos los ejemplos de una proyección incorrecta

- **EXCEDENTE DE EMPLEADOS**

Cuando una comparación entre las necesidades y la disponibilidad indica que habrá un excedente de trabajadores, podrán resultar necesarias una contratación limitada, reducción de horas, jubilaciones tempranas y las suspensiones, con el fin de corregir esta situación La reducción de tamaño, que es una causa de excedente de empleados, se analizará como tema aparte

Contratación limitada

Cuando una empresa implanta una política de contratación limitada, reduce la fuerza de trabajo al no reemplazar a los empleados que se van de la organización Se contratan nuevos trabajadores sólo cuando puede resultar afectado el desempeño global de la organización Por ejemplo, si un departamento de control de calidad que tenía cuatro inspectores pierde uno ante un competidor, este individuo probablemente no se reemplace Sin embargo, si la empresa pierde todos sus inspectores, probablemente reemplazaría por lo menos a algunos de ellos, para asegurar la continuidad de las operaciones

Reducción de horas

También se puede enfrentar una reducción de la demanda mediante la disminución del número total de horas trabajadas En lugar de continuar con una semana laboral de 40 horas, la gerencia puede decidir el recorte del tiempo de cada empleado a 30 horas Este

reporte se aplica normalmente sólo a los empleados que reciben salario por hora, porque la gerencia y otros profesionales suelen tener sueldo (que no se paga por hora)

Jubilación temprana

Otra forma de reducir el número de trabajadores es la jubilación temprana de algunos de los empleados actuales. Unos estarán encantados de recibir su jubilación, pero otros se mostrarán algo renuentes. Los segundos pueden estar dispuestos a aceptar una jubilación temprana si el paquete total de jubilación es suficientemente atractivo. Un punto clave que tenemos que recordar es que, a causa de la ley contra la discriminación por razones de edad en el empleo, la jubilación ya no puede ser forzosa por la edad.

Suspensiones

En ocasiones, una compañía no tiene otra opción que suspender parte de su fuerza de trabajo. Una suspensión no es lo mismo que un despido, pero tiene el mismo efecto básico –el trabajador ya no tiene empleo–. Cuando la empresa tiene sindicato, los procedimientos de suspensión suelen estar indicados claramente en los contratos colectivos. Los trabajadores que tienen la menor antigüedad suelen ser los primeros en ser suspendidos. Si la organización está libre de sindicatos, puede basar las suspensiones en una combinación de factores, tales como antigüedad y nivel de productividad. Cuando se suspende a los gerentes y otros profesionales, es probable que la decisión se base en su capacidad, aunque la política interna también puede ser un factor que se toma en cuenta.

Reducción de tamaño

La reducción de tamaño está vinculada muy estrechamente con los despidos, y también se conoce como reestructuración y rectificación del tamaño. En el fondo, esta es la situación contraria a la de una compañía que está en crecimiento, y sugiere un cambio de una sola vez en la organización y el número de personas que trabajan en ella. La tendencia entre muchas compañías en los ochenta y principios de los noventa fue la de reducir el personal y el tamaño. La reducción de tamaño está vinculada muy estrechamente con los despidos, y también se conoce como reestructuración y rectificación del tamaño. En el fondo, ésta es la situación contraria a la de una compañía que está en crecimiento, y sugiere un cambio de una sola vez en la organización y el número de personas empleadas en la misma. Suelen reducirse tanto la organización como el número de personas que trabajan en ella. La tendencia entre muchas compañías en los ochenta y principios de los noventa fue la de reducir el personal y el tamaño.

La reducción de tamaño ha sido por cierto un hecho recuente en los años recientes en las compañías de servicios públicos, que tradicionalmente han podido sobrevivir en tiempos difíciles con el incremento de las tarifas. Cuando el precio del carbón o del gas natural subía, la compañía de servicios públicos solía transferir el aumento a los consumidores, con el argumento de que el incremento no era su culpa. Pero ahora que las compañías de servicios públicos han comenzado a invertir en el área todavía no explorada de generadores de energía nuclear, las dependencias reguladoras del gobierno han empezado a investigar con más cuidado sus acciones gerenciales. Si los gerentes de servicios públicos tomaban malas decisiones en esta área, entonces una decisión inapropiada de la gerencia, y no algún factor externo, lo que causaba problemas de rentabilidad. Puesto que los reguladores parecen preocuparse por una posible rebelión de quienes deben pagar las tarifas y por la recesión las compañías de servicios públicos no han tenido otra opción que recortar sus costos.

Sin embargo, la reducción de tamaño a menudo no alcanza el éxito. La razón de esto es que las reducciones de tamaño no han podido resolver las causas fundamentales de los problemas. Las organizaciones no han desarrollado una estrategia apropiada para el crecimiento, sino más bien se han preocupado por reducir costos, lo que simplemente es un síntoma del problema.

Un resultado de la reducción de tamaño es que con frecuencia se eliminan muchos niveles de una organización, lo que dificulta el ascenso de los individuos en la misma. Además a menudo sucede que cuando una compañía reduce su tamaño otras deben seguirla si es que han de seguir siendo competitivas. De manera que cada vez más individuos se encuentran estancados en el mismo puesto hasta que se jubilan. Para reanimar a los trabajadores desmoralizados, algunas empresas proporcionan capacitación adicional, movimientos laterales, periodos sabáticos cortos y la compensación con base en la contribución de la persona, no en el título de su puesto. Algunas compañías están entusiasmando a sus empleados mediante aumentos de sueldo basados en las habilidades adicionales que tales empleados adquieren y usan.

Es un hecho histórico que las compañías reducen su tamaño en los tiempos difíciles y vuelven a contratar cuando las condiciones mejoran. En la actualidad, con empresas que compiten globalmente, los gerentes están volviendo a pensar sus estrategias de recontractación automática. Mondy (1997, p 128-135)

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS (Un ejemplo)

Se ha generalizado el modelo de planeación de recursos humanos que se presenta en la figura del proceso antes mostrada. Cada empresa debe elaborar su planeación de recursos humanos de manera que se ajuste a sus necesidades específicas.

Metas organizacionales

Para que sea relevante, un proceso de planeación de recursos humanos debe estar vinculado claramente con las metas estratégicas de la organización. Debe descansar sólidamente en la información sobre proyecciones de ventas, tendencias del mercado, avances tecnológicos y grandes cambios en los procesos y la productividad. Se debe dedicar un esfuerzo considerable para obtener datos confiables sobre las tendencias y necesidades de los negocios —en términos de cantidad y calidad de la mano de obra— como insumos básicos para la planeación de recursos humanos.

Los recursos humanos necesitan proyecciones

Un segundo elemento del proceso de planeación es la proyección de las necesidades de recursos humanos con base en las estrategias del negocio, los planes de producción y los diversos indicadores de cambios en la tecnología y métodos de operación. Las proyecciones suelen realizarse utilizando datos históricos e índices confiables (tales como la mano de obra indirecta/directa) y ajustándolas a las tendencias de la productividad. El resultado de esta proyección es una hoja de cálculo de empleados, en cantidad, mezcla, costos, nuevas habilidades, categoría de puestos, y número de y niveles de los gerentes necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. La experiencia ha demostrado que preparar esta proyección es la parte más difícil del proceso de planeación, porque exige enfoques creativos y muy participativos para abordar las incertidumbres técnicas y del negocio en relación con los años futuros.

Información de empleados

Un tercer elemento del proceso de planeación es el mantenimiento de información precisa respecto de la integración, las tareas y la capacidad de la fuerza de trabajo actual. Esta información incluye clasificación de los puestos, edad, sexo, estatus de minoría, nivel en la organización, tasa de salarios y funciones. La información de los empleados también puede incluir datos curriculares, tales como habilidades, educación, capacitación recibida e intereses de carrera. En la actualidad, ya existen muchos de los datos necesarios para la planeación de recursos humanos en otros sistemas de datos (como son nóminas, revisión de talento o desarrollo profesional).

Proyecciones de disponibilidad de recursos humanos

El cuarto elemento del proceso de planeación es la estimación de cuáles empleados actuales pueden estar disponibles en el futuro. Al proyectar los datos pasados acerca del tamaño, la organización y la composición de la fuerza de trabajo y respecto de su rotación, envejecimiento y contratación, se puede calcular su disponibilidad en una fecha futura específica. El resultado es un cuadro de los recursos humanos actuales de la organización y la forma en que se puede esperar que evolucionen en el curso del tiempo, en términos de rotación, jubilación, obsolescencia, potencial de ascenso y otras características importantes.

El análisis y la evaluación de brechas en los recursos humanos

El quinto elemento del proceso de planeación es la comparación de lo que se necesita con lo que está disponible en términos de cantidades, mezcla, habilidades y tecnologías. Esta comparación permite que el gerente de recursos humanos determine las brechas y los sitios en que es probable que tengan lugar los desajustes más serios. Este tipo de análisis debe ayudar a la gerencia a centrarse en temas tales como los siguientes:

- ¿Se está produciendo desequilibrios entre los requerimientos y la disponibilidad proyectada de recursos humanos?
- ¿Cuál es el efecto de las tendencias de productividad y tasas de salarios actuales sobre los niveles y costos de la fuerza de trabajo?
- ¿Existen problemas de rotación en algunos puestos o niveles de edad?
- ¿Existen problemas de bloqueo y obsolescencia de carrera?
- ¿Hay suficientes gerentes de alto potencial para satisfacer las necesidades futuras?
- ¿Existe escasez de cualquier capacidad crucial?

Un análisis de esta índole permite el desarrollo de planes de largo plazo para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, la transferencia y el reentrenamiento del número y tipo apropiados de empleados.

Generación y comprobación de alternativas

El análisis de los recursos humanos debe revelar mucho acerca de una amplia gama de políticas y prácticas, tales como planes para el personal, prácticas y políticas de ascensos, planes de EEO, diseño organizacional, programas de capacitación y desarrollo, planeación de sueldos y administración de carrera. Algunos de los sistemas más amplios en la planeación de recursos humanos utilizan modelos de simulación de los tipos y organización de empleados que resultarían de cambios y estrategias o políticas.

específicas La comprobación de alternativas complejas y las consecuencias anticipadas suelen desarrollarse sobre un modelo de computadora Sin embargo, se deben utilizar los sistemas manuales si no hay computadoras a mano

La implantación de un programa global de recursos humanos

Después de haber escogido la alternativa óptima para enfrentar los asuntos de recursos humanos de la organización, se la detalla en programas operativos con planes, fechas límites, calendarios y compromisos de recursos específicos Los pasos analíticos descritos –desde la consideración de objetivos organizacionales hasta la generación y comprobación de alternativos- deben modelar el plan de contratación de personal de la organización, el plan de EEO, las actividades de desarrollo de recursos humanos, los planes de movilidad, los programas de productividad, las estrategias negociación y los programas de compensación

Seguimiento de resultados

El elemento final en cualquier proceso de planeación de recursos humanos es proporcionar un medio para que la gerencia de seguimientos de los resultados del programa global Este paso debe atender cuestiones como las siguientes

- ¿Cuán bien funciona el plan?
- ¿El plan es efectivo en costos?
- ¿Cuál es el impacto planeado en comparación con el impacto real en la fuerza de trabajo?
- ¿Cuáles son las debilidades del plan?
- ¿Qué cambios se necesitarán durante el siguiente ciclo de planeación?

Mondy (1997,p 135-138)

La necesidad de planear los recursos humanos quizá no resulte del todo evidente Sin embargo, una organización que no planee sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente Por ejemplo una empresa manufacturera, tal vez, pretenda aumentar la productividad, usando equipo automatizado, pero si la empresa no empieza por contratar y capacitar a las personas que manejarán el equipo, antes de que éste sea instalado, el equipo podría permanecer ocioso durante semanas o incluso meses De igual manera, una organización que sólo cuenta con hombres blancos, que no piensa sumar a mujeres ni a miembros de grupos minoritarios a su nómina, quizá tenga problemas para mantener buenos resultados

y, probablemente, sea acusada con demandas de derechos civiles. En la actualidad, la planificación de los recursos humanos es una tarea muy desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo, la proyectada escasez de mano de obra, los cambios demográficos y la presión del gobierno por proteger a los empleados y al ambiente.

El departamento de Administración de recursos Humanos puede tener muchas repercusiones en la organización, en diferentes sentidos, dependiendo de cuáles sean las metas hacia las que se dirige la compañía.

Procedimiento para planear recursos humanos

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos

- 1) *Hacer planes para las necesidades del futuro*, decidiendo cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización,
- 2) *Hacer planes para un equilibrio futuro*, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedará en la organización, lo que conduce a
- 3) *Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos y,*
- 4) *Hacer planes para formar a los empleados*, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

Esta es una parte importante de la planificación porque, como se verá más adelante, el reclutamiento interno tiene varias ventajas.

Los gerentes de un programa de recursos humanos, para hacerlo efectivamente, deben tomar en cuenta dos factores centrales

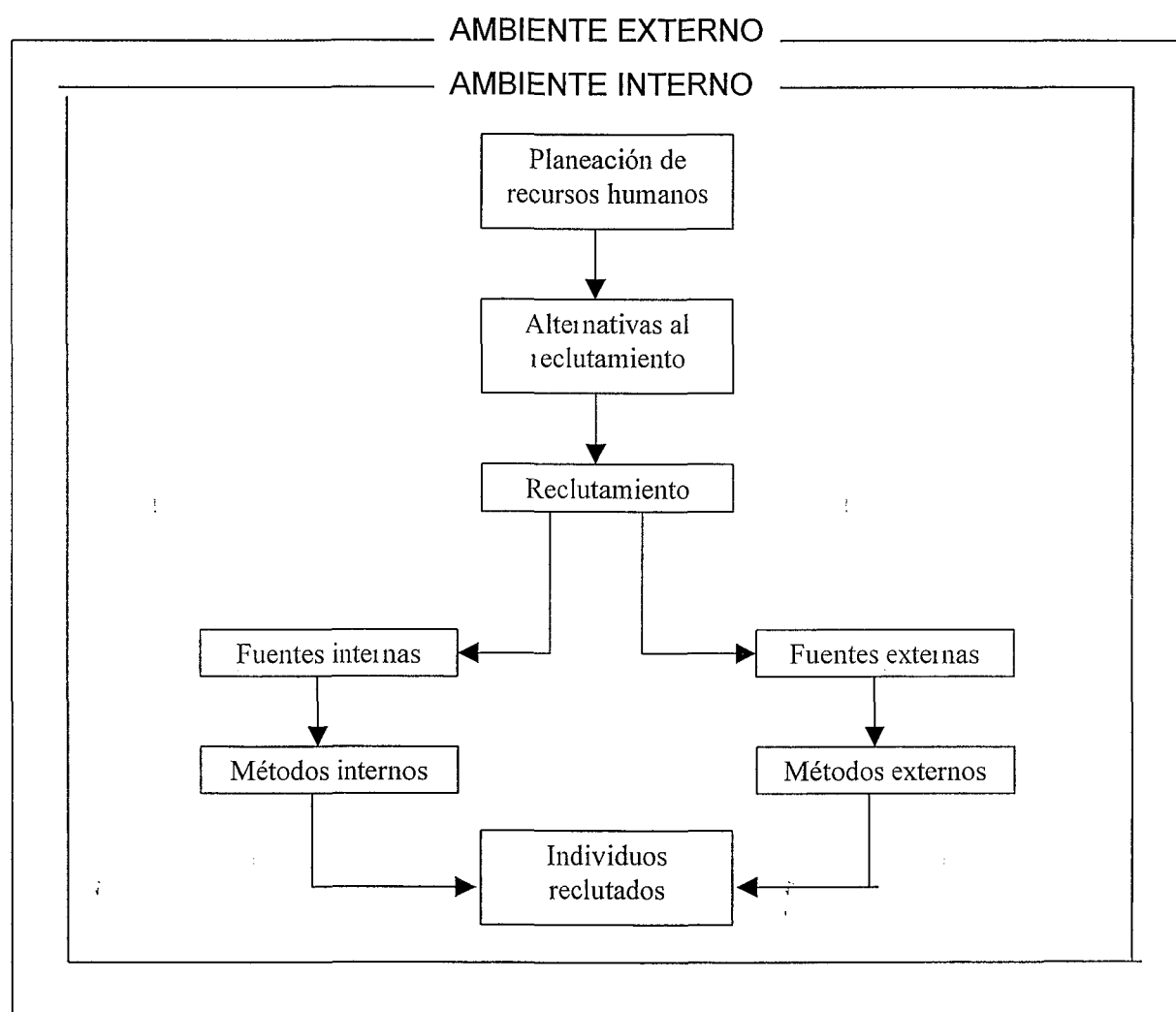
- a) El primero son los recursos humanos que necesita la organización. Por ejemplo, una estrategia para el crecimiento interno significa que será necesario contratar a más empleados. Por otro parte, las adquisiciones y las fusiones, con toda probabilidad, significan que la organización tendrá que disponerse a despedir a empleados, pues las fusiones suelen resultar en puestos que se duplican o sobreponen, los cuales se pueden desempeñar mejor con menor cantidad de empleados.
- b) El segundo factor que se debe tomar en cuenta es el ambiente económico del futuro. Una economía floreciente puede alentar la expansión, con lo que se incrementaría la demanda de empleados. Sin embargo, la misma economía floreciente produciría poco desempleo, dificultando y encareciendo la posibilidad de atraer a empleados calificados. Las organizaciones que se quieran expandir en el extranjero tendrán problemas similares.

- c) Hoy, son cada vez más las empresas que están pasando por una reducción de tamaño, reestructurándose o que se encuentran sujetas a reingeniería. Los gerentes de muchas empresas, ante la idea de tener que despedir a sus empleados, han tomado medidas extraordinarias para ayudar a sus ex empleados a encontrar otros trabajos. AT&T publicó en los periódicos anuncios, para otros negocios, sobre cuáles eran los empleados que le sobraban, así como sus habilidades. Stoner (1997, p 414-415)

• RECLUTAMIENTO

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. ¿Cuántas veces escuchamos a los PFE declarar "Nuestros activos más importantes son los seres humanos"? Aunque esto tal vez siempre haya sido cierto, un número cada vez mayor de personas en las organizaciones está comenzando a creerlo.



El proceso de reclutamiento

Nunca antes ha sido tan determinante la contratación de las mejores personas disponibles. Además, las decisiones de contratación no pueden ser mejores que las alternativas que se presentan mediante los esfuerzos de reclutamiento.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente. Sin importar quién sea el responsable, el reclutamiento es una función esencial de toda compañía.

Cómo se puede ver en la figura del proceso de reclutamiento, cuando la planeación de recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados, la compañía puede evaluar formar alternas al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda. Cuando no son apropiadas otras alternativas, comienza el proceso de reclutamiento. Con frecuencia, el reclutamiento comienza cuando un administrador inicia una requisición de empleados. La requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes. Esta práctica les permite mantener los contactos de reclutamiento e identificar candidatos excepcionales para un empleado futuro.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones. A causa del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos. Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de RH que son más efectivas en costos en relación con los resultados. Esta administración global de recursos humanos que emplea criterios tan prácticos permite desarrollar medios para proporción del empleado más apropiado y capacitado por cada unidad monetaria que se gasta en RH.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa. Cuando se han identificado las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otros para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. Por ejemplo, un gran fabricante de equipo llegó a la conclusión de que los colegios y universidades de tamaño mediano sostenidas por los estados, y que se localizaban en áreas rurales, eran buenas fuentes de gerentes potenciales. Otras empresas pueden llegar a diferentes conclusiones. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización.

Alternativas de reclutamiento

Aun cuando la planeación de recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de reemplazo, una compañía puede decidir no comenzar inmediatamente sus esfuerzos de reclutamiento. Todavía son elevados los costos de reclutamiento y selección, aunque declinen algo en un mercado de compradores. A menudo se incluyen en el cálculo los costos del proceso del nuevo empleado. Aunque las decisiones de selección no son irreversibles, una vez que los empleados están incorporados en la nómina de pago, puede ser difícil eliminarlos, aunque su desempeño sea marginal. Por tanto, una compañía debe considerar sus alternativas cuidadosamente antes de hacer un reclutamiento. Las alternativas a éste incluyen comúnmente

- El pago de tiempo extra
- La subcontratación
- Los trabajadores eventuales
- El arrendamiento de empleados

Ambiente externo del reclutamiento

Al igual que sucede con las otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no tiene lugar en el vacío. Factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda y el suministro de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia. Si es elevada la demanda de una habilidad específica en relación con el suministro, puede necesitarse un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. Cuando la tasa de desempleo es elevada en el mercado de trabajo de una organización, ésta puede simplificar sus procesos de reclutamiento. El número de candidatos no solicitados suele ser mayor, y la utilización del cuerpo de empleados como dispositivo de reclutamiento proporciona una mejor oportunidad para atraer solicitantes calificados. A la inversa,

cuando baja la tasa de desempleo, se deben realizar mayores esfuerzos de reclutamiento y explorar nuevas fuentes

Las condiciones del mercado de trabajo local son de gran importancia en el reclutamiento para la mayor parte de los puestos que no llegan al nivel gerencial, muchos puestos de supervisores y hasta algunos puestos de gerencia media. Sin embargo, el reclutamiento de profesionales y ejecutivos a menudo se extiende a los mercados nacional e internacional. Aunque las actividades cotidianas del reclutador le proporcionan cierta sensibilidad para captar las condiciones del mercado de trabajo, es esencial contar con datos precisos de empleo.

Las consideraciones legales también tienen un papel significativo en las prácticas de reclutamiento. El individuo y el patrón entran en contacto por primera vez durante el proceso de reclutamiento. Por tanto, son absolutamente esenciales las prácticas no discriminatorias en esta etapa.

La imagen corporativa de la empresa es otro factor importante que afecta el reclutamiento. Si los empleados creen que su patrón los trata con justicia, el apoyo que se deriva de comentarios positivos que corren de boca en boca es de gran valor para la compañía, pues ayudan a establecer su credibilidad con los empleados potenciales. Una buena reputación obtenida de esta forma puede resultar en que más y mejores solicitantes busquen empleo en la compañía. Los empleados potenciales están más inclinados a responder positivamente a los esfuerzos de reclutamiento de la organización, si los empleados de la empresa la elogian. La compañía con una imagen pública positiva, es una compañía de la que se cree que es "un buen lugar para trabajar", lo que mejora mucho sus esfuerzos de reclutamiento.

Ambiente interno de reclutamiento.

Aunque el mercado de trabajo y el gobierno ejercen poderosas influencias externas, las prácticas y políticas de la organización misma también afectan el reclutamiento. Las compañías internacionales y nacionales que desean tener éxito en el futuro en el reclutamiento y la retención de empleados con talento deben crear un ambiente interno de apoyo, un ambiente al que las personas pueden aportar todos sus recursos y contribuir con todo su potencia. PepsiCo cree que ésta es la mejor ruta al éxito global de largo plazo.

Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de recursos humanos. En la mayor parte de los casos, una compañía no

puede atraer de la noche a la mañana empleados potenciales en número suficiente y con las cualidades necesarias. Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar los métodos más productivos para obtenerlo. Después de identificar las mejores opciones, el gerente de recursos humanos puede elaborar planes apropiados de reclutamiento.

La política de promociones de una organización también puede tener un impacto significativo sobre el reclutamiento. Una organización puede optar por dos políticas básicas: una de ascensos internos utilizando su propio personal, o una de ocupar vacantes con gente de fuera de la organización. Cualquiera de estos enfoques puede estar justificado, lo que depende de las circunstancias.

Promoción interna (PI), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso, con los empleados actuales. Cuando una organización da énfasis a las promociones internas, sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ellas. Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados.

Otra ventaja del reclutamiento interno es que la organización suele estar muy consciente de las capacidades de sus empleados. El desempeño de un empleado en su puesto puede no ser, por sí solo, un criterio confiable para su promoción. A pesar de ello, se conocerán muchas de las cualidades personales y relacionadas con el puesto del empleado. Este tiene un récord de pista, lo opuesto a ser una "cantidad desconocida". Asimismo, la inversión de la compañía en un individuo con tales características puede proporcionar un rendimiento mayor. Todavía otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía, sus políticas y su gente.

Sin embargo, no es probable que una empresa pueda (o incluso desee) adherirse rígidamente a una práctica de ascensos desde adentro. El vicepresidente de recursos humanos de una gran compañía fabricante de automóviles ofrece este consejo: "Una política 'PI' aplicada de manera estricta, con el tiempo lleva a la endogamia, a una carencia de fertilización con nuevos genes y a una carencia de creatividad. En mi opinión, una buena meta es ocupar 80% de las vacantes por arriba de los puestos de nivel de ingreso desde adentro". Con frecuencia, se necesita sangre nueva para proporcionar las nuevas ideas y la innovación necesarias para que las empresas sigan siendo competitivas. En tales casos, hasta las organizaciones con políticas de ascensos internos

pueden optar por buscar nuevo talento fuera de la organización. De todos modos, una política de ascensos que considera en primer lugar a las personas que ya están trabajando, es muy buena para la motivación y el estado de ánimo de los empleados, y a menudo es benéfica para la organización.

Las políticas relacionadas con el empleo de parientes también pueden afectar los esfuerzos de reclutamiento de una empresa. El contenido de las mismas varía mucho, pero no es raro que las empresas tengan políticas antinepóticas que desalientan el empleo de parientes cercanos. Esto es especialmente cierto en el caso de que los empleados emparentados pudieran quedar colocados en el mismo departamento bajo el mismo supervisor o en papeles de supervisor-subordinado.

Existen dos tipos de métodos utilizados para el reclutamiento: Reclutamiento interno y Reclutamiento externo.

Métodos utilizados en el reclutamiento interno

La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los inventarios de gerentes y de habilidades, y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso. Los inventarios de gerentes y habilidades permiten que las organizaciones determinen a los empleados actuales poseen las aptitudes para llenar las vacantes. Como herramientas de reclutamiento, estos inventarios han comprobado ser de gran valor para las organizaciones cuando se los mantiene actualizados. Los inventarios pueden tener un valor significativo para ubicar el talento interno y apoyar el concepto de ascensos desde adentro.

Los anuncios de vacantes son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. Los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado. Las compañías de mayor tamaño frecuentemente proporcionan a los empleados una lista semanal de puestos vacantes, y se estimula a cualquier empleado calificado a solicitarlos.

El anuncio de puestos y el procedimiento de concursos minimizan la queja que se escucha comúnmente en muchas compañías, de que los empleados nunca saben de una vacante hasta que se ha ocupado. La implantación de un sistema de anuncio de puestos y concursos evita este problema. Refleja una franqueza que la mayoría de los empleados suele apreciar mucho. Además, este sistema puede ayudar en los esfuerzos de

reclutamiento en universidades Una compañía que ofrece libertad de selección y estimula el crecimiento en la carrera tiene una gran ventaja sobre aquéllas que no lo hacen. Sin embargo, un sistema de anuncios de vacantes y concursos si tiene algunas desventajas. Para ser efectivo, necesita bastante tiempo y dinero. Cuando los concursantes no tienen éxito, alguien debe explicarles por qué no se los escogió. Si no se ha tenido el cuidado de asegurarse de que el solicitante más calificado es el seleccionado, el sistema a carecerá de credibilidad. Ni siquiera la implantación exitosa de un sistema de esta naturaleza puede eliminar totalmente las quejas.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento. Fuentes externas e internas.

Fuentes e externas de reclutamiento.

En ocasiones, una compañía debe mirar más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo: a) llenar vacantes en el nivel de ingreso, 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales, y 3) obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas. Inclusive cuando se hacen los ascensos de manera interna, se deben llenar desde afuera los puestos en el nivel de ingreso. Por ello es que después de la jubilación del presidente de una compañía, se hace una serie de ascensos internos. Sin embargo, al final la compañía tiene que hacer un reclutamiento externo para cubrir el puesto de analista de salarios, en el nivel de ingreso. Si se hubiera cubierto el puesto del presidente con alguien de fuera, no hubiera ocurrido la reacción en cadena de las promociones. Se puede atraer empleados desde diversas fuentes externas, lo que dependerá de las aptitudes que se deseen.

a) Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que reclutan oficinistas y otros empleados operativos del nivel de ingreso, a menudo dependen de las preparatorias y escuelas vocacionales, porque muchas de éstas tienen notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas.

b) Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en los mercados de trabajo locales y preparan a sus estudiantes en aspectos del trabajo que tienen mucha demanda.

c) Colegios y universidades

Los colegios y las universidades representan una fuente básica de reclutamiento para muchas organizaciones. En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto profesionales como técnicos y de nivel gerencial.

d) Competidores y otras empresas

Los competidores y otras compañías en la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente. El hecho de que aproximadamente 5% de la población trabajadora, en cualquier momento determinado, esté buscando de manera activa o esté predispuesta a un cambio de puesto, destaca la importancia de estas fuentes. Además una de cada tres personas –especialmente los gerentes y profesionales- cambia de puesto cada cinco años.

e) Los desempleados

Los desempleados a menudo son una fuente valiosa de candidatos. Solicitantes preparados se unen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones. Las compañías pueden dejar de existir, recortar sus operaciones o fusionarse con otras empresas, dejando a empleados preparados sin trabajo.

f) Individuos de mayor edad

Los trabajadores de mayor edad, inclusive los jubilados, también pueden ser una fuente valiosa de empleados. Aunque estos trabajadores frecuentemente son víctimas de estereotipos negativos, los hechos apoyan la idea de que las personas de mayor edad pueden desempeñar muy bien algunos trabajos.

g) Personal militar

La contratación de esta fuente puede significar una decisión sensata para muchos patrones, porque estos individuos suelen tener un historial comprobado de trabajo y son flexibles, motivados y están libres de consumo de drogas.

h) Trabajadores empleados por cuenta propia

El trabajador que es autoempleado también puede ser un buen candidato potencial. Estos individuos pueden constituir una fuente de solicitantes para diversos puestos que exigen capacidad técnica, profesional, gerencial o empresarial dentro de una compañía.

Métodos externos de reclutamiento

Al examinar las fuentes de reclutamiento, una empresa determina dónde puede encontrar al solicitante del puesto. Luego procura atraerlo por métodos específicos de reclutamiento. Métodos tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de

empleados, pueden ser efectivos para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades. Reclutadores, eventos especiales y estancias laborales son instrumentos básicos para atraer estudiantes, en especial lo que acuden a colegios y universidades. Asimismo, las compañías que buscan ejecutivos y las organizaciones profesionales son de gran ayuda en el reclutamiento de empleados para puestos gerenciales y profesionales. Mondy (1997, p 150-166)

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. El reclutamiento general, que es el más apropiado para los empleados operacionales, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo, por ejemplo, mecanógrafas o vendedores. Siguen entonces procedimientos estandarizados bastante simples. El reclutamiento especializado, que se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de personal. En este reclutamiento se brinda atención personal a los candidatos durante un periodo extenso.

El reclutamiento de graduados universitarios cae entre estos dos extremos. Se asemeja al reclutamiento general porque muchos candidatos son seleccionados para un grupo de vacantes y se contrata a muchos con una idea vaga acerca de sus trabajos iniciales, sobre todo si el primer "trabajo" se realiza en un programa de adiestramiento gerencial. En ocasiones, los internados se ofrecen a estudiantes antes de su graduación, de modo que ambas partes lleguen a la decisión de empleo con más información.

Fuentes para el reclutamiento

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora

local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia

- **Reclutamiento externo de gerentes y profesionales.**

Las compañías grandes recurren a diversas fuentes externas para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. En el caso de muchas compañías grandes, las universidades y los centros de enseñanza superior son una fuente importante para gerentes nuevos o a nivel de ingreso. Sin embargo, reclutar en universidades tiene sus desventajas: el proceso de reclutamiento puede resultar muy caro, además no es raro que los egresados contratados abandonen la organización después de dos o tres años. Cuando reclutan para puestos en la gerencia media y los mandos altos, muchas compañías grandes recurren a estrategias de contratación que son, incluso, más caras y competitivas. Cuando no hay mucha oferta de capacidades de alta calidad, el reclutamiento de gerentes medios suele requerir los servicios de agencias de colocación o la contratación de costosos anuncios en periódicos y publicaciones nacionales. Además, cuando el reclutamiento es para puestos de niveles más altos, muchos gerentes de empresas se dirigen a compañías que buscan ejecutivos. Por regla general, estas empresas encuentran a tres o cuatro prospectos, que han sido analizados cuidadosamente y no sólo tienen grandes cualidades, sino que pueden ser convencidos de abandonar sus puestos presentes si se les hace la oferta correcta.

- **Reclutamiento interno**

Muchas empresas siguen aplicando la política de reclutar o ascender a su propio personal, salvo en circunstancias muy excepcionales. Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros, y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen. En segundo, la política de ascender a personas del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas en otras organizaciones. Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles. Además, disminuye las posibilidades de que puntos de vista frescos entren a la organización y puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos. Stoner (1997,p.415-419)

Medios de reclutamiento

Requisición al sindicato Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender

- a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Art 37, fracción I de la Ley Federal del Trabajo
- b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice
- c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos
- d) El convenio de que, tan pronto como el sindicato no llenara los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aún de que termine el periodo de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en b)
- e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas, etc)

Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores. Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud que permite apreciar estos datos

- a) Carta o teléfono. Para solicitar a bolsas de trabajo a otras empresas. Es conveniente emplear ambos medios: el primero con el de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementación de datos
- b) Periódico, radio, televisión. Los anuncios por estos medios, tan oportunos hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal calificado, en el que pueden precisarse los antecedentes de trabajo: empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, Sueldos que percibía, motivos de haberse separado, nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar datos
- c) Estudios. Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden ser de utilidad posteriormente
- d) Varios. Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc. A nuestro juicio, estos datos se obtienen mejor en la entrevista

Debe por último mencionarse que las cartas de recomendación que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que las podamos comprobar con personas

de nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confiables y muy entusiastas

Es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistarlas después William B Werther, Jr – Heitn Davis, (1995, p 118-120)

• SELECCIÓN

EL SIGNIFICADO DE LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Mientras que el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Como se pudiera esperar, los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado sólo unos cuantos solicitantes aptos.

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importantes del negocio. Indica Peter Drucker "No hay otra decisión con consecuencias tan duraderas o tan difícil de deshacer. Sin embargo en términos generales, los ejecutivos toman malas decisiones de promoción y de integración de la plantilla de

personal. No importa cómo se le califique, su promedio de bateo no pasa de .333. En el mejor de los casos, una tercera parte de estas decisiones sale bien, una tercera parte son mínimamente efectivas, y una tercera parte son fracasos totales." Sin embargo, si una compañía contrata demasiadas personas que se desempeñan en forma mediocre o mal, no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga unos planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control muy refinados. Estos factores organizacionales no actúan por sí solos. Debe haber personal competente para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales.

El proceso de selección afecta, y también es afectado, por las otras funciones de recursos humanos. Por ejemplo, si el proceso de selección proporciona a la compañía sólo trabajadores marginalmente aptos, tal vez la organización necesite intensificar sus esfuerzos de capacitación. Si el paquete de compensaciones es inferior al que

proporciona la competencia de la compañía, podrá ser difícil o hasta imposible atraer a los solicitantes más capaces

La meta del proceso de selección es acoplar debidamente a las personas con los puestos. Si los individuos son demasiado aptos, subcalificados, o por cualquier otra razón no se ajustan al puesto o a la organización, es probable que dejen a la empresa. Aunque alguna rotación puede ser positiva para una organización, también puede volverse muy costosa. Una alta tasa de rotación hace casi imposible alcanzar un desempeño superior. Por ejemplo, se retrasan la investigación y el desarrollo de los productos, la producción pierde eficiencia, y se retrasa la penetración del mercado. Estas consecuencias ocultas de la rotación, no los costos visibles del reclutamiento, reubicación y capacitación, constituyen los costos principales. Dos estudios llevados a cabo con una separación de casi un decenio indican que estos gastos, aunque rara vez se les mide, representan 80% o más de los costos de rotación.

El análisis de puestos proporciona datos para la preparación de descripciones y especificaciones de los puestos que, a su vez, son esenciales para tomar buenas decisiones en la selección. Sin embargo, existe un verdadero problema cuando los criterios de selección son diferentes de los que se requieren realmente para el puesto. Por tanto los gerentes de recursos humanos deben actualizar continuamente las descripciones y especificaciones de puestos para que se recluten sólo empleados con las aptitudes necesarias y que éstos estén sujetos al proceso de selección. Mondy (1997,p 180-181)

EL PROCESO DE SELECCIÓN

La siguiente figura, muestra el proceso de selección en general. Suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnen las calificaciones necesarias. Enseguida, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de referencias y antecedentes. El solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico a cargo de la compañía. Si los resultados de éste son satisfactorios, la compañía contrata al individuo. Varios factores externos e internos impactan el proceso de selección, y el gerente debe tomarlos en cuenta al tomar sus decisiones.

Entrevista preliminar

Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos candidatos que evidentemente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas. Por ejemplo, un puesto puede exigir bastante experiencia en el trabajo, si la entrevista no descubre la experiencia relevante, cualquier discusión adicional es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante respecto de esa vacante específica.

Revisión de solicitudes y currícula

Otro de los primeros pasos en el proceso de selección puede ser permitir al empleado potencial llenar una solicitud de empleo. El patrón entonces la evalúa para ver si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. Por estas razones, se puede utilizar una forma de solicitud con mayor efectividad que las currículas para reducir docenas de solicitantes a unos cuantos candidatos bona fide.

Un formato de solicitud de empleo debe reflejar no sólo las necesidades de información que tiene la empresa, sino también los requisitos EEO.

Un currículum es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes. Aunque los patrones potenciales no los exigen con frecuencia las personas que buscan trabajo los presentan. Aunque no hay reglas estrictas e inflexibles para formular las currículas, hay algunas directrices generales que se deben seguir, lo que depende del tipo y nivel del puesto que se busca.

En la siguiente figura un formato de solicitud de empleo y uno de currículum.



Solicitud de empleo

Un patrón de oportunidades iguales

Para iniciarse en el estado de Connecticut.

La política de General Electric Company incluye, contratar, capacitar, compensar, promover y proporcionar otras condiciones de empleo sin tomar en cuenta la raza, el color, la religión, el origen nacional, la orientación sexual, la edad, la discapacidad, el estatus de veterano u otras características de la persona que están protegidas por ley.

Emplear letras de molde

Nombre: _____ Fecha de la solicitud: _____
 Dirección: _____
 Teléfono: _____
 Código del área/número: _____

Interés en el puesto

Puesto que no desea: _____
 Salario o sueldo esperada \$ _____ Por hora Por semana Por mes
 Otros puestos para los que usted está capacitado: _____
 Fecha en que está disponible para trabajar: _____ ¿Alguna vez fue empleado de GE? Si No
 De haberlo sido, ¿dónde? _____ Desde _____ Fechas _____ Hasta _____

Educación y capacitación

Circule el año más alto que haya terminado en cada categoría escolar

Primaria	Secundaria/Preparatoria	Escuela técnica	Universidad	Estudios de Posgrado
1 2 3 4 5 6 7 8	9 10 11 12	1 2	1 2 3 4	1 2 3 4

Nombre: _____ Ubicación: _____ Curso/Título: _____ Rango en clase: _____

Primaria: _____
 Secundaria/Preparatoria: _____
 Universidad: _____
 Facultad de Posgrado: _____
 Aprendiz. Escuela comercial, técnica, militar o vocacional: _____
 Otras certificaciones o habilidades (máquinas de fábrica u oficina que opera, cursos especiales, entrenamiento militar, etc.): _____

Otras actividades relacionadas con el puesto

Señale las actividades profesionales, artesanales, de negocios o cívicas, y los puestos desempeñados: _____

FF-75C (8/93)

Página 1

Le rogamos dar vuelta a la hoja.

Historial de empleo

Le rogamos que sea cuidadosamente antes de empezar. Haga una lista de todos sus empleos, comenzando por su empleador actual o más reciente. Detalle todos los períodos, incluyendo el desempleo y el servicio en las fuerzas armadas. También incluya experiencia relevante de trabajo voluntario y/o de tiempo parcial. Anjunte una copia de su curriculum para proporcionar información adicional.

Patrón	Fechas		Salario por hora/sueldo	
	Desde	Hasta	Mensual	por hora
Domicilio	Mes	Año	\$	per
	Mes	Año	\$	per
Título del puesto	Describa los principales deberes			
Departamento				
Supervisor	Razón de renuncia			

Patrón	Fechas		Salario por hora/sueldo	
	Desde	Hasta	Mensual	por hora
Domicilio	Mes	Año	\$	per
	Mes	Año	\$	per
Título del puesto	Describa los principales deberes			
Departamento				
Supervisor	Razón de renuncia			

Patrón	Fechas		Salario por hora/sueldo	
	Desde	Hasta	Mensual	por hora
Domicilio	Mes	Año	\$	per
	Mes	Año	\$	per
Título del puesto	Describa los principales deberes			
Departamento				
Supervisor	Razón de renuncia			

Patrón	Fechas		Salario por hora/sueldo	
	Desde	Hasta	Mensual	por hora
Domicilio	Mes	Año	\$	per
	Mes	Año	\$	per
Título del puesto	Describa los principales deberes			
Departamento				
Supervisor	Razón de renuncia			

Comentarios del entrevistador:

Entrevistado por: _____

Fecha: _____

Página 2

Continúe en la siguiente hoja

Una solicitud de empleo

Fuente: General Electric Company.

Datos personales

Letras de molde

Nombre: _____
 Apellido paterno: _____ Apellido materno: _____ Nombre(s): _____

Domicilio: _____
 Calle y número: _____

Teléfono: _____
 Ciudad: _____ Estado: _____ Código postal: _____
 Código del fax/móvil: _____ Número de Seguro Social: _____

¿Tiene menos de 18 años de edad? Sí No
 (Le rogamos marcar una.)

¿Es ciudadano de Estados Unidos, residente permanente, o está autorizado legalmente en alguna otra forma para trabajar en Estados Unidos? Sí No
 (Le rogamos marcar una.)

Servicio militar

¿Estuvo en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos? Sí No
 (Le rogamos marcar una.)

De ser así, ¿en qué época? _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de baja: _____

Último grado: _____ Tipo de baja: _____

Si debió haber incluido la experiencia militar en la sección de historial de empleos en la página 2.

Crímenes

¿Ha sido hallado culpable de un crimen o delito grave? Sí No
 (Le rogamos marcar una.)

¿Ha sido hallado culpable de un delito menor cometido durante los últimos cinco años, o fue encarcelado por algún delito menor que cometió hace más de cinco años? Sí No
 (Le rogamos marcar una.)

Si la respuesta fue sí a cualquiera de las dos preguntas, le rogamos explicarlo detalladamente. Esta información no necesariamente impedirá que se contrate a un solicitante.

Información adicional

Indique cualquier información que crea que puede ayudarnos al considerar su solicitud.

Eligibilidad para empleo

La ley de control y reforma de la inmigración (Immigration Reform and Control Act) de 1986 prohíbe el empleo de extranjeros no autorizados, y exige que los patronos verifiquen la elegibilidad para el empleo de todos sus nuevos empleados. Se hará una oferta de trabajo en la compañía, con la condición de que usted proporcione la documentación exigida por la ley como evidencia de su identidad personal y de su autorización para trabajar en Estados Unidos.

Una oferta de empleo también está condicionada a la terminación exitosa de un examen físico, que incluye una prueba de drogas.

Su compromiso personal con la integridad

Como condición para el empleo, cada nuevo trabajador debe firmar un formato, aceptando que se exige a todos los empleados cumplir con las políticas de GE. e informar sobre cualquier transgresión respecto de posibles violaciones.

Acción afirmativa

Notificación de empleo a veteranos especiales discapacitados, veteranos de la guerra de Vietnam, y personas con discapacidades físicas o mentales.

Los contratistas gubernamentales están sujetos a la sección 402 de la ley de reajuste de los veteranos de la era de Vietnam (Vietnam Era Veterans Readjustment Act) de 1974, que estipula que deben emplear una acción afirmativa para emplear y ascender en el empleo a veteranos calificados con discapacidades especiales y a veteranos de la era de Vietnam, y la sección 503 de la ley de rehabilitación de 1973 y su enmienda, que exige que los contratistas gubernamentales empleen una acción afirmativa para emplear y ascender en el empleo a personas aptas con discapacidades.

La rogamos revisar la descripción que sigue y el cuadro de la fuerza si usted desea que se lo considere en el plan de acción afirmativa (Affirmative Action Plan, AAP).

Soy _____ y desear ser considerado de acuerdo con AAP:

Veterano de la era de Vietnam
 (Un veterano elegible es cualquier persona que haya realizado una parte de su servicio activo militar, naval o aéreo durante la era de Vietnam.)

Veterano con discapacidad especial
 (A) Un veterano con derecho a la compensación (o que, por recibir el pago de militar jubilado, tendría derecho a la compensación), de acuerdo con las leyes administradas por el Departamento de Asuntos de Veteranos para una discapacidad (i) catalogada como 30% o más, o (ii) catalogada como de 10% a 20% en el caso de un veterano que ha sido determinado conforme a la sección 1508 del Título 38, U.S.C., de tener una suma mensual para el empleo; o B, una persona que ha sido dada de baja a liberada del servicio activo a causa de una discapacidad relacionada con el servicio.

Persona discapacitada

Su respuesta es voluntaria y confidencial, y se utilizará la información sólo de acuerdo con las leyes citadas.

Declaración de liberación y privacidad del empleado

Le rogamos leer esta cuidadosamente antes de firmar.

Comprendo que General Electric Company requiere determinada información acerca de mí para evaluar mis aptitudes para el puesto y llevar a cabo sus negocios, si soy empleado. Por tanto, autorizo a la compañía a investigar mis empleos anteriores, certificaciones educativas y otra información relacionada con mis trabajos. Estoy de acuerdo en cumplir con estas investigaciones, y suscribir a las partes que proporcionen esta información y/o la compañía de toda obligación o responsabilidad respecto de la información suministrada.

Estoy de acuerdo en que la compañía utilice la información que obtenga respecto a mí persona en la conducción de sus negocios. Entiendo que tal uso puede incluir revelación fuera de la empresa en aquellos casos donde sus agentes y contratistas necesitan dicha información para llevar a cabo sus negocios, donde se involucren los intereses legítimos y/o obligaciones de la compañía; o donde exista una emergencia médica en relación con mí persona. Sin embargo, comprendo que la compañía tiene la intención de proteger la confidencialidad de la información personal que obtenga respecto de mí persona. En consecuencia, no se divulgará la información personal en los sistemas de registros de la compañía, fuera del hecho y ubicación de un empleo anterior o actual en la compañía, las fechas de empleo o el nombre del puesto o la descripción de los deberes generales, con un identificador personal sin mi consentimiento. Además, la compañía exigirá que sus agentes y contratistas respalden la información que ella les revele.

Entiendo que cualquier empleo con la compañía no será por un periodo de tiempo fijo y que, si se me contrata, puedo renunciar en cualquier momento por cualquier razón, o que la compañía puede dar por terminado mi empleo en cualquier momento por cualquier razón en ausencia de un acuerdo específico por escrito que indique lo contrario.

Entiendo que cualquier respuesta o declaración falsa que yo haga en esta solicitud o cualquier complemento a la misma, o en relación con las investigaciones ya citadas, serán suficientes motivos para mi despido inmediato, si soy contratado.

Firma del solicitante: _____ Fecha: _____

Ejemplo de currículum para un puesto
de nivel de ingreso

Henry Sánchez

Dirección actual
1508 Westwood Dr
New York, NY 20135
914/594-3869

Dirección Permanente
4123 Pleasant Ave
Spokane, WA 85036
509/876-5468

OBJETIVO - Obtener un puesto de nivel de ingreso en un despacho de contadores públicos

EDUCACIÓN Universidad de Nueva York
Maestría en administración de empresas, diciembre de 1994
Licenciatura en ciencias, administración de empresas, mayo de 1993
Especialidad impuestos individuales y corporativos con énfasis en sistemas de información administrativa GPA 3.2 / 4.0

RECONOCIMIENTOS Honores en contabilidad y finanzas
Beca académica completa
Presidente del programa de conferencias de verano

LOGROS Conducción de seminarios ACT
Terminó con éxito cursos ISO-9002
Ayudante graduado del decano

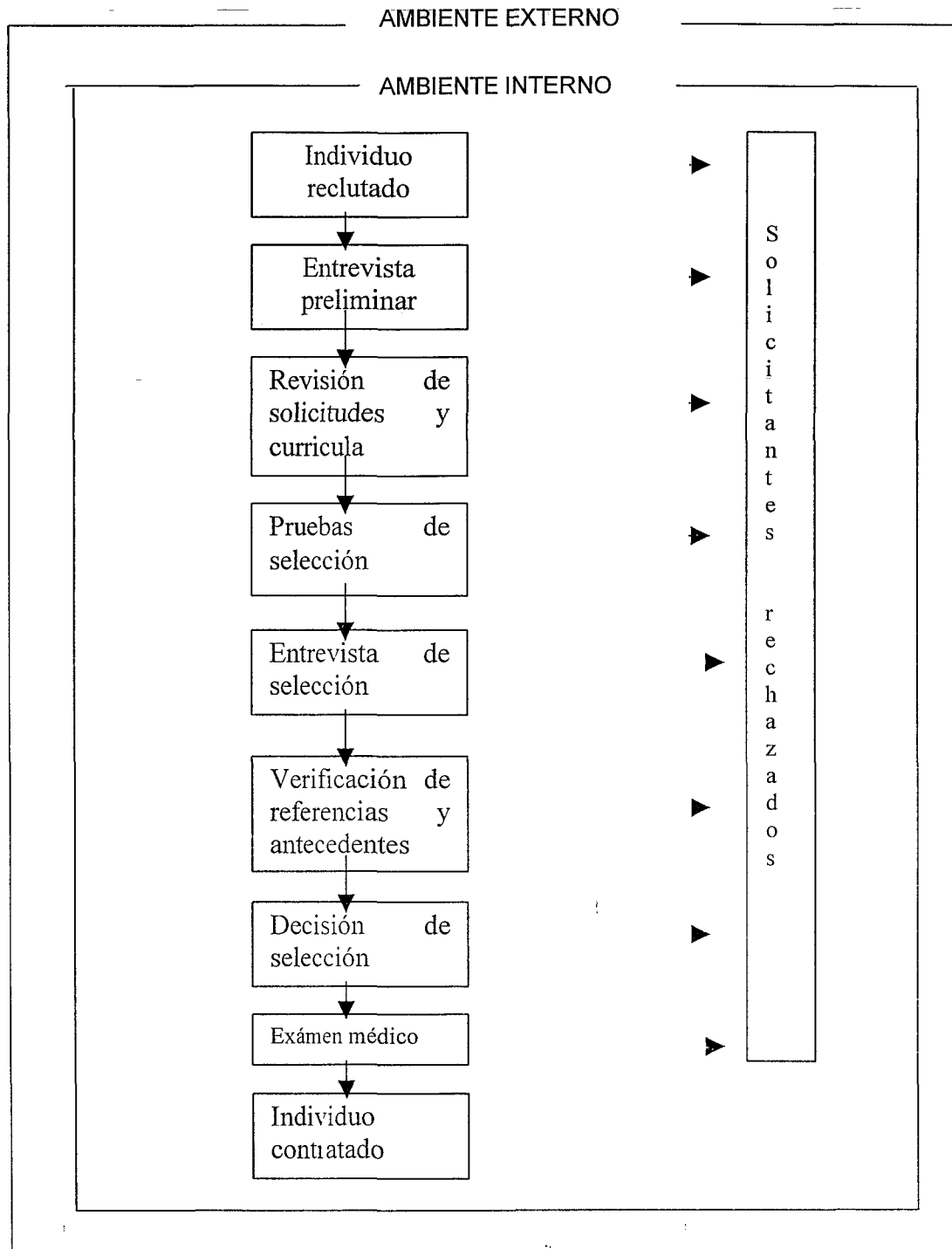
EXPERIENCIA **SUBGERENTE**
Noviembre 1993 Touch of Class Foods Corporation
Actual Departamento de Contabilidad
* Responsable de la elaboración de libros mayores A/P y A/R
* Inició programa de facturación rápida
* Preparó declaraciones de impuestos corporativos y todos los programas
* Supervisó programa de estancias laborales
* Inició las certificaciones ISO-9002 en todas las áreas de producción de la planta

Verano 1991 **AYUDANTE PERSONAL**
Primavera 1992 Mr Charles Brandon
Junta de administradores de Park
* Investigación y desarrollo en el distrito de alcantarillas de la ciudad
* Ayudó en procedimientos generales de contabilidad
* Ayudó en asuntos relacionados con los clientes
* ayudó en la asignación de fondos publicos

HABILIDADES EN COMPUTACION Microsoft Word, Ami/Pro, Word Perfect 5.1-6.0
Lotus 123, Microsoft Wcel, Quadrapro, Windows y aplicaciones

AFILIACIONES Consultor certificado ISO-9002
TQM National Association

REFERENCIAS Disponibles a solicitud



El proceso de selección

Administración de pruebas de selección

Con frecuencia se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante. La popularidad de las pruebas de selección disminuyó de manera drástica después de la promulgación de la Ley de Derechos Civiles y las sentencias subsecuentes de los tribunales.

Existen ventajas y desventajas de las pruebas de selección. Sin embargo éstas deben tener las siguientes características: deben estar diseñadas de manera correcta, estar estandarizadas, ser objetivas, se deben basar en normas sólidas, ser confiables y tener validez.

Los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto. Estas diferencias, que son medibles, se relacionan con sus habilidades cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento de puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, drogas y sida, por lo que es conveniente se realicen pruebas de selección que sirvan de medición a los individuos de todo lo anterior.

La entrevista del empleo

La entrevista del empleo es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. No se ha demostrado históricamente que las entrevistas sean predictorias válidas del éxito en el puesto y siguen siendo el método principal que se utiliza para evaluar a los solicitantes y en casi todas las compañías las utilizan. La entrevista de empleo es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores, han sobrevivido a la entrevista preliminar y han tenido calificaciones satisfactorias a las pruebas de selección.

El entrevistador necesita alcanzar varios objetivos básicos durante la entrevista de empleo y es importante que, por lo menos, los siguientes objetivos sean alcanzados exitosamente:

- La creación de un ambiente apropiado
- La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante
- Proporcionar información acerca del puesto y la compañía
- La determinación del siguiente paso

Es importante recordar que los entrevistados también tienen objetivos que buscarán satisfacer en la entrevista y son los siguientes:

- Ser escuchados y entendidos
- Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones
- Ser tratados con justicia y respeto
- Reunir información acerca del puesto y la compañía

El contenido específico de las entrevistas de empleo varía mucho de organización a otra y de acuerdo con el nivel del puesto. Sin embargo los siguientes tópicos generales aparecen en una forma bastante consistente en las entrevistas de empleo

- Logros académicos
- Experiencia ocupacional
- Cualidades personales
- Habilidades interpersonales
- Orientación de la carrera

Se puede clasificar a las entrevistas como muy estructuradas en un extremo, y casi sin estructura en el otro. Puesto que la entrevista es una prueba y debe demostrarse su validez si se comprueba el impacto adverso, las entrevistas estructuradas han surgido como el tipo más fácilmente defendible desde un punto de vista legal.

La entrevista se puede llevar a cabo en diversas formas. En una entrevista típica de empleo, el solicitante se reúne frente a frente con un entrevistador. Puesto que la entrevista puede ser una ocasión emocional para el solicitante, la reunión sólo con el entrevistador es a menudo menos amenazante.

Existen diversos métodos de entrevista, los cuales pueden ser

- Entrevista en grupo
- Entrevista conjunta
- Entrevista con tensión

Verificación de referencias personales

La verificación de referencias personales puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la verificación de su precisión. De hecho, a menudo se exige que los solicitantes entreguen los nombres de varias personas como referencia y que puedan proporcionar una información adicional respecto a ellos.

Investigaciones de antecedentes

La investigación de antecedentes busca principalmente datos a partir de las referencias que presentó el solicitante, lo que incluye a sus patrones anteriores. La intensidad de la investigación de antecedentes depende del nivel de responsabilidad inherente a la vacante que se va a cubrir. El patrón enfrenta varios problemas potenciales en esta etapa del proceso de selección. Si nos e ha llevado a cabo una investigación razonable de los antecedentes, el patrón puede ser legalmente responsable de negligencia en una

contratación, o si la investigación revela una información negativa acerca del solicitantes, se pueden instituir cargos por difamación o invasión de privacidad. Los patrones crean una situación verdadera de "callejón sin salida".

Sin considerar la forma en que se lleve a cabo, la investigación de antecedentes se ha vuelto cada vez más importante para tomar decisiones sólidas en la selección. Evitar acusaciones de negligencia en la contratación. La investigación puede proporcionar información que es importante para las decisiones de selección, puesto que se puede verificar casi toda la información que presenta un solicitante.

La decisión de selección

Después de evaluar y obtener la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación. Se han utilizado las otras etapas en el proceso de selección para reducir el número de candidatos. La última selección debe hacerse entre todos aquellos que todavía figuran después de haber sido evaluadas las verificaciones de referencia, pruebas de selección, investigación de antecedentes e información de entrevistas. La persona con las mejores cualidades globales puede no ser contratada. Más bien, se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante. Si una organización va a invertir miles de dólares en el reclutamiento, selección y capacitación de un empleado, es importante que el gerente contrate al candidato más apto disponible para el puesto.

Examen físico

Después de haberse tomado la decisión de hacer una oferta de trabajo, la siguiente fase en el proceso de selección considera un examen físico para el solicitante que ha aprobado todas las etapas previas. Una oferta de trabajo suele depender de que el solicitante pase este examen. El propósito básico del examen físico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

La aceptación de solicitantes de puestos

Se puede contratar al solicitante en el supuesto de que el examen físico no descubra algún problema médico que lo descalifique. La fecha de iniciación se basa normalmente en los deseos tanto de la compañía como del individuo. Si está empleado actualmente en otra compañía, el individuo suele presentar una notificación de renuncia con una anticipación de dos a cuatro semanas. Aun después de esta notificación, el individuo podría necesitar algún tiempo para prepararse para el nuevo puesto. Este tiempo de

transición es especialmente importante si el nuevo empleo exige el traslado a otra ciudad. De manera que la cantidad de tiempo que transcurre antes de que el individuo pueda unirse a la empresa a menudo es considerable –pero necesaria

Rechazo de solicitantes de empleo

Se puede rechazar a los solicitantes durante cualquier fase del proceso de selección. En esta sección trataremos acerca de los solicitantes a los que, por diversas razones, no se les ofreció empleo. Cuando alguien solicita un puesto, esta persona dice esencialmente: “Creo que estoy capacitado para el puesto. ¿Por qué no me contrata?” La tensión aumenta conforme el solicitante avanza en el proceso de selección. Si la entrevista preliminar muestra que es evidente que el solicitante no está capacitado para el puesto, el daño a su ego puede ser ligero. Incluso la compañía puede orientar al individuo hacia otros puestos de la empresa que están más acordes con sus aptitudes.

Lo mejor que puede hacer una organización es que las decisiones de selección sean objetivas. Se puede abrigar la esperanza de que la mayoría de las personas, pueda aceptar con el tiempo el hecho de que no se le haya seleccionado. Mondy (1997, p 186-213)

La selección de personal, tradicionalmente, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Pero, ¿qué significa “adecuado”? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos

objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes futuras en cuanto a cantidad y calidad

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización, y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

Puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos. Sin embargo es importante afirmar que cada organización debe adaptar el proceso de selección de acuerdo a sus propias necesidades. Arias (1993,p 257-258)

• MANUALES

Los Manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la Administración concernientes a políticas, organización, procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras orgánicas, planteamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales. Actualmente se pone especial interés en el uso de los manuales con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de documento permanente.

Es un instrumento importante en la Administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa. Los manuales, por otra parte, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan además, el adiestramiento y orientación del personal, coadyuvan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por un ordenamiento, o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos

administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales Rodríguez V ,(1998,p 223-224)

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida

Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por un ordenamiento, o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales

a) Objetivos de los manuales

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de señalar las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información. Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos

- Presentar una visión de conjunto del organismo social
- Precisar las funciones de cada unidad administrativo para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas

- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

b) **Clasificación de los manuales**

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera

- a) Por su contenido La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado Así tenemos que habrá manuales de
- Historia de la empresa
 - Organización de la empresa
 - Políticas de la empresa
 - Procedimientos de la empresa
 - Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas, por ejemplo
 - "Manuales de puesto" (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto)
 - "Manuales de técnicas" (trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada por ejemplo, el manual de técnicas de sistemas y procedimientos)

b) Por función específica El área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de Ventas, Compras, Finanzas, Personal, Créditos y cobranzas, Otras funciones y Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas

c) Función que desempeñan los manuales administrativos en una organización descentralizada

La delegación provoca una acción para confiar responsabilidad y autoridad por parte de la dirección superior de una empresa, en sus divisiones o sucursales El buen éxito de la descentralización depende de que el directivo principal y sus ayudantes mantengan un control suficiente para prevenir que la delegación se convierta en una abdicación

El equilibrio de las actividades de control en una organización descentralizada es muy delicado y requiere de una comprensión muy especial por parte del personal de sistemas y procedimientos, sobre todo en lo referente a su función de elaborar y distribuir manuales

Existen algunas reglas básicas para la manualización bajo el estilo descentralizado de organización y son

- Con la descentralización, los ejecutivos asesores tienen la responsabilidad de formular indicaciones de políticas relacionadas con las actividades
- Los procedimientos de control financiero y otros más que se relacionen con él deberán publicarse a fin de que la autoridad para acciones específicas quede delegada de acuerdo con el plan de descentralización
- Las instrucciones sobre procedimientos, deberán expresar qué es lo que se pretende llevar a cabo
- Debe tenderse a que las divisiones operantes desarrollen y mantengan al día sus propios manuales de la matriz y adapten las instrucciones a sus objetivos y condiciones locales

Rodríguez V , (1998,p 224-227)

EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas

A) ANTECEDENTES HISTORICOS

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma (en el caso de organismos públicos), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

A continuación se muestra un ejemplo resumido de los antecedentes

"A principio de 1981, en el departamento de comercio y administración, de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, se detectó la necesidad de crear estudios a nivel postgrado, para lo cual se realizaron estudios al respecto Dando como resultado el proyecto de la maestría en administración pública

Y en reunión de consejo académico departamental de comercio y administración celebrada en el mes de junio de 1982 es recibido un voto de confianza Posteriormente, en reunión del consejo universitario celebrado el 19 de julio de 1983 es aprobada la "Maestría en administración pública"

B) LEGISLACIÓN O BASE LEGAL (en el caso de organismos públicos)

Este apartado se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ello, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás que lo son aplicables en función de sus actividades

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico como el que se indica a continuación

constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y unidades administrativas del organismo social, con base a su relaciones de jerarquía. Se recomienda llevar a cabo una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

El manual de organización debe incluir los siguientes aspectos:

A) IDENTIFICACIÓN

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Número de revisión en su caso
- Unidades responsables de su elaboración

B) INDICE O CONTENIDO

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se expone algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización.

- Proporciona detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, sino también debe incluir los conceptos o temas que incluyen en cada sección
- Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica para cada concepto de tabla de contenido
- Usar espacios en blanco, sagrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usarse amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas en la tabla
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. Esto hace más sencilla a los usuarios del manual enlazar los conceptos con sus números referencia y eliminar la necesidad de las largas líneas punteadas que conectan temas y números

Modelo 1

- 01-Identificación
- 02-Índice o contenido
- 03-Prologo y/o introducción
- 04-Directorio
- 05-Antecedentes

Modelo 2

- Título
- 01-Identificación
- 02-Índice o contenido
- 2 1 -Tabla de contenido
- 2 2 -Índice
- 03-Prologo o introducción
- 3.1 -Propósito del manual
- 3 2 -Ámbito de aplicación
- 3.3 -Cómo usar el manual

C) PROLOGO Y/O INTRODUCCION

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va

dirigida, como se usan, como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta seguridad del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguir la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente la evaluación del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, como les afecta y de que modo pueden usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo de manual en preparación. A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

Propósitos básicos

Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas, de otra manera el usuario se las saltará.

Ámbito de aplicación

Aquí hay que explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.

Autoridad

Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indique simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.

Cómo usar el manual

Esta parte es la más importante en la introducción. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.

La selección de cómo usar este manual, debe incluir aspectos como los siguientes:

- Un examen breve del formato.
- Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones al manual.

- Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas revisados
- Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas

D) DIRECTORIO

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa" Terry G R

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo" Continolo G

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte6.htm>

CAPITULO III
“MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL
HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO”

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Indice		75
Introducción		76
3.2	El Departamento de Recursos Humanos	
3 1 7	El área de reclutamiento y selección	77
3 1 8	Misión	77
3 1 9	Visión	77
3 1 10	Valores	77
3 1 11	Políticas	78
3 1 12	Estructura	79
3.2	Reclutamiento de Personal	
3 3 2	Flujograma	80
3 3 2 1	Técnicas para la planeación de recursos humanos	81
3 3 2 2	Causas que afectan la demanda de personal	81
3 3 2 3	Identificación de vacantes	82
3 3 2 3 1	Requisición de personal	82
3 3 2 4	Análisis de puesto	86
3 3 2 4 1	Perfil	86
3 3 2 4 2	Descripción de puesto	86
3 3 2 5	Actividades del proceso de reclutamiento	89
3 3 2 6	Recepción de solicitudes	90
3.4	Selección de Personal	
3 3 2	Flujograma	96
3 4 1 1	Revisión de solicitudes	97
3 4 1 2	Entrevista	97
3 4 1 3	Evaluación de la Entrevista	97
3 4 1 4	Pruebas de conocimientos y psicométricas	100
3 4 1 4 1	Pruebas de conocimientos	100
3 4 1 5	Evaluación psicológica	112
3 4 1 6	Pruebas de Trabajo	114
3 4 1 7	Examen Médico	114
3 4 1 8	Estudio socioeconómico y revisión de referencias	114
3 4 1 9	Decisión final	115
3 4 1 10	Contratación	119
3 4 1 11	Inducción	119

• **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de Reclutamiento y Selección de Personal fue diseñado y elaborado con la finalidad de brindar al personal que integra el Departamento de Recursos Humanos del Hospital para el Niño Poblano y que se encuentra involucrado en las actividades de reclutamiento y selección de personal, una guía rápida, sencilla y completa de todos aquellos puntos relacionados con un proceso eficiente de selección de personal, con el fin de ofrecer servicios de calidad en todas las áreas del Hospital en lo referente a la admisión de personal

En éste manual se encontrarán políticas, sistemas y procedimientos generales marcados en base a las nuevas metodologías, tendencias y experiencias de los que trabajamos en el área de Recursos Humanos

Es importante mencionar que el manual fue diseñado pensando en las características particulares del Hospital para el Niño Poblano, así como en la flexibilidad que debe tener para su constante actualización y modificación de acuerdo a las necesidades específicas de la Institución. Buscando con ello, que todo lo referente o al menos las generalidades más frecuentes en lo que se refiere a Reclutamiento y Selección de Personal, puedan encontrarse y resolverse mediante la consulta de este manual, sobre todo para unificar criterios en materia de admisión de personal para el Hospital para el Niño Poblano

• RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El área de Reclutamiento y Selección de personal, es el responsable de proveer gente, de acuerdo a las necesidades de toda empresa, organización o Institución, siendo el mismo caso para el Hospital para el Niño Poblano, por lo cual es de suma importancia que el personal involucrado conozca las actividades que se desempeñan en ésta área para tener una comunicación ágil y efectiva que permita mejorar el proceso de selección y así brindar un servicio de calidad a nuestros clientes internos

Como el proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentra integrado dentro del Departamento de Recursos Humanos, éste tiene la siguiente misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como políticas internas en materia de admisión de personal

Misión

Somos un departamento que provee personal calificado a todas las áreas del Hospital, a través de reclutamiento, selección y capacitación adecuados, garantizando la aplicación de las prestaciones que otorga el Hospital para el Niño Poblano

Visión

Ser el mejor departamento administrativo del H N P , proveer a todas las áreas del Hospital, de personal altamente calificado, así como buscar la satisfacción de los trabajadores a través de un buen servicio y apoyo continuo, buscando siempre elevar los niveles económico, social y cultural del personal y la productividad del Hospital

Valores

- ✓ Identidad institucional
- ✓ Compromiso
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad

Fortalezas

- ✓ Manejo de Nómina sistematizada

- ✓ Personal capacitado
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Buena comunicación

Oportunidades

- ✓ Capacitación continua
- ✓ Contar con equipo de punta
- ✓ Contar con una organización adecuada
- ✓ Contar con infraestructura adecuada
- ✓ Actualización de los sistemas de control de personal

Debilidades

- × Equipo obsoleto
- × Falta de organización por programas informáticos pocos confiables
- × Infraestructura insuficiente
- × Falta de controles de personal confiables

Amenazas

- × Falta de recursos materiales y económicos
- × Falta de comunicación de los demás departamentos en la entrega de justificantes
- × No existen procedimientos administrativos adecuados
- × No se reciben a tiempo los insumos

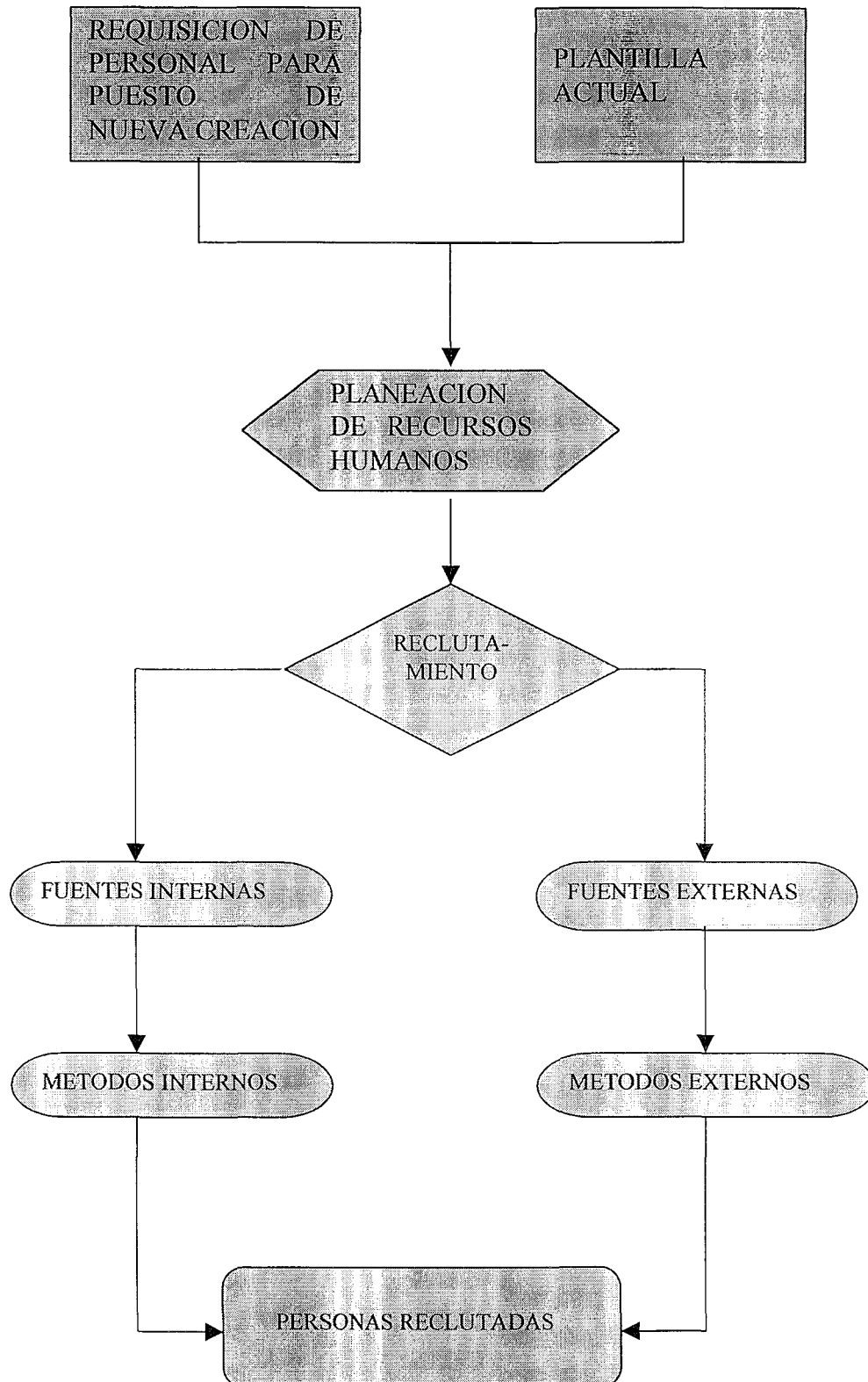
Políticas

- Las contrataciones se realizarán el primer año por tiempo determinado y por tiempo indeterminado para el siguiente año
- No se contratará personal de enfermería que tenga edad mayor a 36 años y para el resto que no sea mayor a 45 años
- Toda selección de personal para cubrir puestos vacantes deberá ser autorizados por los Jefe de Servicios, Departamento, División y Subdirección correspondiente y avalado por Dirección General
- La Contratación se realizará para el personal de nuevo ingreso una vez que haya cumplido en su totalidad con los requisitos de documentación

- No podrá ingresar a trabajador dentro de la misma área y turno de trabajo cuando exista una persona que guarde un parentesco y que ya trabaje en la Institución

- **Estructura**

La ubicación que se da al área de Reclutamiento y Selección de Personal en el Hospital para el Niño Poblano refleja la importancia que se le debe brindar a esta función. En éste caso el proceso y la función de reclutamiento y selección de personal se encuentra integrado al Departamento de Recursos Humanos y el personal requerido para realizar dicha función es un responsable de selección de personal, apoyado con un Psicólogo del área médica y la evaluación de candidatos se realiza a través de la Jefatura de cada área, sobre todo de la médica, paramédica, enfermería y afines.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- **Técnicas para la planeación de recursos humanos**

Las técnicas utilizadas para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tienen las diferentes áreas del Hospital para el Niño Poblano, son las siguientes

Juicio de Expertos.- Entrevistar a los Jefes de las diferentes áreas que conforman el Hospital para el Niño Poblano con conocimientos amplios sobre futuras necesidades de personal para las ramas médica, paramédica, enfermería, administrativa y de mantenimiento

Variaciones Cíclicas - Realizar la proyección de personal necesario para un año, tomando en consideración la entrevista realizada a los Jefes de las diferentes áreas (juicio de expertos), con el fin de que no repercuta en demasiados cambios y que puedan ocasionar problemas graves por falta de personal

Tendencias a largo plazo.- Anticiparse lo más acertado posible a los cambios del ambiente externo y no repercuta demasiado en problemas de personal

También es importante realizar proyecciones de recurso humano dependiendo de los resultados y metas cubiertas en años anteriores, por lo que es necesario y realizar estadística mensual y anual de las posibles necesidades futuras de personal

- **Causas que afectan la demanda de personal**

Factores económicos

- Sueldo y salario
- Prestaciones

Sobre todo en éste último punto en que año con año se tiene que realizar comparativo de prestaciones que tienen otras Instituciones que brinda el mismo servicio que el Hospital, con el fin de otorgar nuevas prestaciones que no se tienen

Factores Sociales

- Cultura
- Mayores conocimientos adquiridos

- Competencia

Se han realizado cuestionarios internos y éstos tres puntos señalados son las causas de salida del personal

Causas Internas

- Falta de Presupuesto suficiente
- Competencia
- Falta de prestaciones

- **Identificación de vacantes**

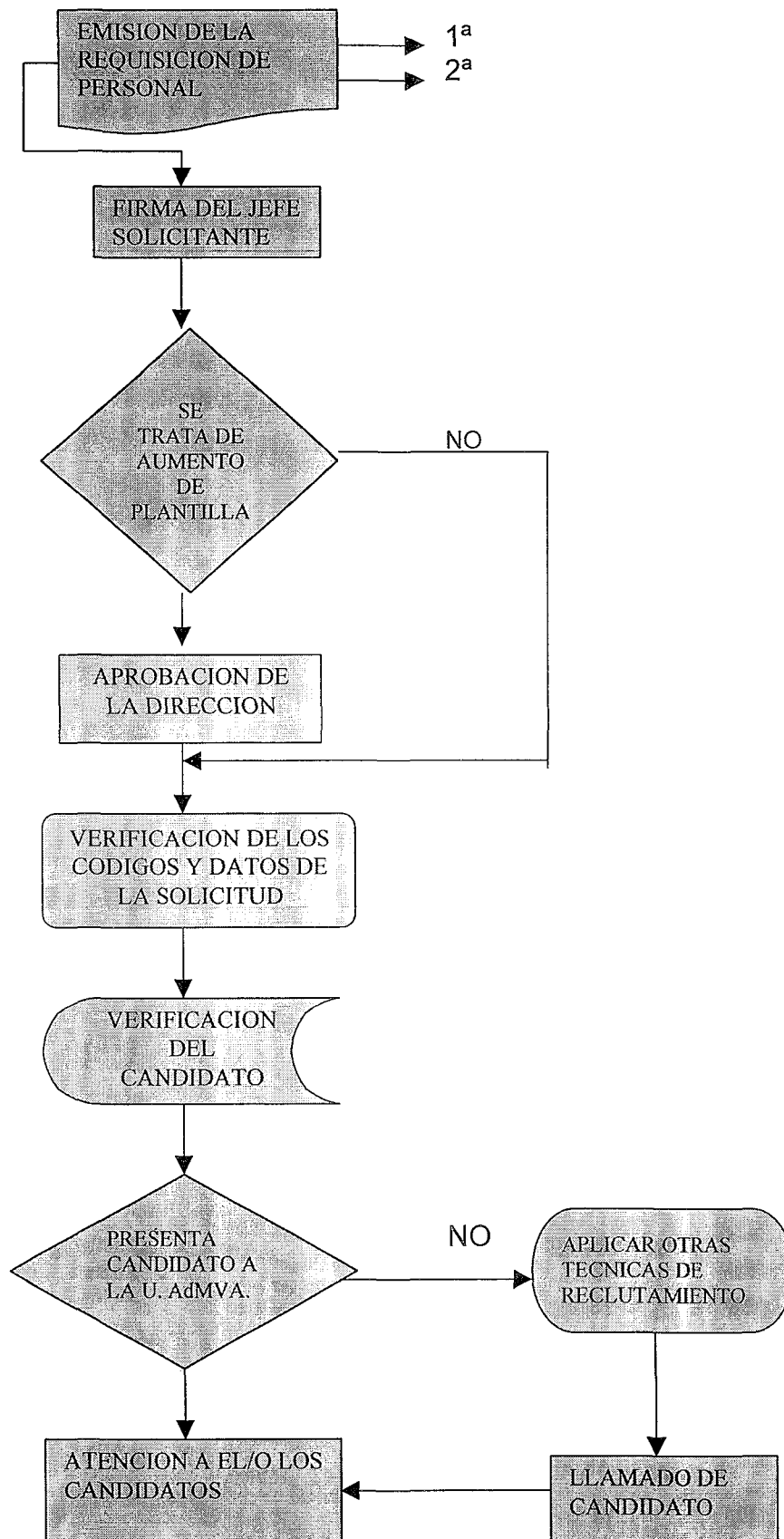
El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es puesto que no tiene titular, entendiéndose como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra

- **Requisición de personal**

El reemplazo de un puesto, ya sea por vacante o por nueva creación, se notifican a través de una requisición de personal al Departamento de Recursos Humanos, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se contrata, departamento y/o servicio, turno y horario. Esta deberá ser debidamente autorizada por la Subdirección correspondiente (Médica o Administrativa) del área solicitante. En el caso, de un puesto de nueva creación, deberá ser autorizada por la Dirección General

Enseguida flujograma y el formato de requisición de personal

FLUJOGRAMA DE LA REQUISICION DE PERSONAL



-Instructivo de llenado de formato de requisición de personal

Este documento deberá ser llenado por el Jefe del área solicitante, debiendo anotar lo siguiente

Nombre del Puesto Deberá anotar correctamente el nombre del puesto que requiere

No de puestos que requiere Poner el número exacto de puestos requeridos.

Fecha de vacante Si el puesto que requiere es por vacante (renuncia o baja), deberá anotar la fecha en que quedó vacante el puesto Si el puesto requerido es de nueva creación, deberá dejar en blanco la fecha de vacante

Fecha en que necesita ser cubierta Deberá anotarse la fecha exacta que requiere ser cubierto el puesto para cubrir sus necesidades

Deberá anotar si el puesto que requiere es permanente o eventual

Justificación de la requisición Deberá justificar plenamente y específicamente del porqué requiere un puesto Esto sobre todo si el puesto es de nueva creación

Deberá perfectamente el mínimo de cualidades que deben reunir los candidatos al puesto, así como describir sus obligaciones

Anotar el nombre del servicio y división médica o departamento administrativo al cual estará adscrito el puesto de personal requerido

Por último deberá anotar la fecha y la firma del jefe del área solicitante

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO
REQUISICIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DEL PUESTO _____	
No DE PUESTOS QUE REQUIERE _____	
FECHA DE LA VACANTE _____	
FECHA EN QUE NECESITA SER CUBIERTA	_____
FAVOR DE MARCAR	<input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Eventual
JUSTIFICACIÓN DE LA REQUISICION	
DESCRIPCIÓN DEL MINIMO DE CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS AL PUESTO	
DESCRIPCIÓN DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO	
NOMBRE DE LA DIVISIÓN, DEPARTAMENTO O SERVICIO DE ADSCRIPCION	
FECHA	FIRMA DEL JEFE DE AREA SOLICITANTE

- **Análisis de puesto**

Recibida la requisición de personal, se recurrirá a revisar el análisis y descripción de puesto, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagar y en base al tabulador de sueldos existente y autorizado. En caso de que sea un puesto de nueva creación, se deberá proceder a elaborar el análisis y valuación del puesto para poder precisar que se necesita y cuando se pagará. La elaboración del análisis de puesto será realizado por el responsable del área para la cual se va a contratar una nueva persona, apoyado el análisis y la descripción del puesto a través de la UDAPI del H N P , (Unidad de Desarrollo, Administrativo, Planeación e Informática). El análisis y descripción del puesto se deberá revisar periódicamente, para realizar las modificaciones necesarias, en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos del puesto.

- **Perfil**

Uno de los puntos importantes del análisis de puesto, es la integración del perfil, por lo cual en la descripción del puesto se encuentra integrado el perfil idóneo para cada puesto existente en el Hospital para el Niño Poblano. El perfil incluye las características personales (edad, sexo, estado civil, etc.) y profesionales, cualidades, habilidades y conocimientos que deberá reunir el aspirante para un puesto vacante.

- **Descripción de puesto**

Enseguida se presenta formato de descripción de puesto existente en el Hospital para el Niño Poblano de Enfermera General.

**HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

PARA EL USO DE RECURSOS HUMANOS

CLAVE: C.C.: NIVEL:

UBICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO	ENFERMERA GENERAL
NÚMERO DE OCUPANTES	61
HORARIO	lu a vi de 7 00 a 14 30 hrs lu a vi de 13 30 a 21 00 hrs lu. a vi de 20 00 a 8 00 hrs
ADSCRIPCIÓN	DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA
REPORTA A :	SUPERVISORA DE ENFERMERIA
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Controlar la existencia de material para las intervenciones quirúrgicas Apoyar al médico cirujano con el instrumental que requiera para las intervenciones quirúrgicas

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Verificar el stock de material del área de quirófano verificar la lista del material contra lo existente físicamente Elaborar la lista del material faltante Entregar la lista a la Jefa de Quirófano para que lo surta Verificar la existencia de suturas Elaborar la requisición de suturas, en caso necesario Entregar una copia de la requisición a Caja Esta actividad se realiza diariamente en el área de quirófano y tiene por objeto mantener un control de los materiales, y la existencia de los mismos en el transoperatorio

Verificar los materiales que se van a utilizar en las intervenciones quirúrgicas Elaborar una lista con el material que se va a utilizar en las operaciones programadas Entregar la lista del material a la Enfermera del turno nocturno para que la solicite en el sistema de cómputo Verificar el instrumental, en caso necesario Disponer la mesa con el instrumental y los materiales requeridos para la intervención quirúrgica Esta actividad se realiza diariamente en el área de quirófano y tiene por objeto contar con el material e instrumental completo y estéril necesario para cada intervención quirúrgica

Preparar la ropa y el material para cada cirugía (Instrumentar las cirugías). Abrir el bulto de ropa esterilizada que deberá usar el médico cirujano Abrir el paquete de instrumental médico esterilizado Efectuar el lavado médico-quirúrgico Efectuar la colocación de bata y guantes con técnica estéril Colocar el material y el instrumental de la operación en la

mesa de riñón y en la mesa "mayo", de acuerdo al proceso quirúrgico Efectuar el cierre del circuito estéril. Esta actividad se realiza cada vez que existe una intervención quirúrgica en el área de quirófano y tiene por objeto preparar la ropa y el material que se utilizará en las cirugías

Apoyar a la Enfermera Especialista en el pre y transoperatorio Apoyar a preparar y a vestir al paciente Colocar al paciente los campos de acuerdo al proceso quirúrgico Colocar al paciente el material de succión y electrocauterio Pasar el instrumental requerido por la Enfermera Especialista Anotar en la hoja de cirugía la hora en la que llegó el paciente, los materiales que se utilizaron en la cirugía, las incidencias que se suscitaron durante la cirugía, los estudios que se realizaron al paciente para la cirugía, la hora en la que empezó y terminó la cirugía, la cantidad de anestésico ocupado, los constantes vitales Esta actividad se realiza cada vez que existe una intervención quirúrgica en el área de quirófanos y tien por objeto preparar al paciente y apoyar al médico cirujano con el instrumental

Trasladar al paciente al Área de Recuperación. Trasladar al paciente al Área de Recuperación Entregar la Hoja de Cirugía a la enfermera de Recuperación Esta actividad se realiza cada vez que se efectúa una intervención quirúrgica y tiene por objeto trasladar al paciente al Área de Recuperación e informar sobre los generales de la cirugía

RELACIONES:

INTERNAS.

Con la enfermera Jefa de Quirófanos **PARA** intercambiar información sobre el rol de actividades

Con los Médicos Cirujano **PARA** coordinar actividades Recibir información sobre técnica quirúrgica

Con el Médico anestesiólogo **PARA** recibir información sobre el tipo de anestesia que se usará en cada cirugía

Con el personal de CEYE **PARA** solicitar material

Con el personal de Banco de Sangre **PARA** solicitar unidades para transfusión

Con el personal de Rayos X **PARA** solicitar estudios

Con el Médico Residente de Pediatría **PARA** entregar al paciente en el área de recuperación

EXTERNAS.

No tiene

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO:

- 1 La escolaridad mínima necesaria para desempeñar eficientemente el puesto de Enfermera General
- 2 Contando con la escolaridad necesaria el ocupante del puesto, sí requiere experiencia previa en puesto similar por un mínimo de tres años
3. Después de seis meses de ingresar al Hospital el empleado puede desempeñar eficientemente su puesto
- 4 El ocupante del puesto soluciona problemas simples y sencillos, casi nunca, complejos, constantemente, muy complejos, nunca
- 5 El ocupante del puesto debe conocer el manejo de los siguientes aparatos equipo o procedimientos
 - a Computación básica
 - b Procedimientos de Enfermería
 - c Manejo de Electrocauterio
 - d Manejo de Sistemas de aspiración
 - e Manejo de oxímetro
 - f Manejo de monitores
 - g Manejo de la bomba de infusión
 - h Conocimiento de la Técnica acorde a cada procedimiento quirúrgico
 - i Manejo de Técnica estéril
- 6 Otros requisitos para ocupar el puesto
 - a Puntualidad
 - b Ética Profesional
 - c Buena presentación
 - d Relaciones Humanas
 - e Responsabilidad

- **Actividades del proceso de reclutamiento**

1. Las Jefaturas de División, Departamento y Servicio, solicitan a través del formato "Requisición de Personal", al Departamento de Recursos Humanos del personal requerido para cubrir las diferentes áreas del Hospital
2. El Departamento de Recursos Humanos analiza las justificaciones de requisición de personal de todas las áreas del Hospital y presenta propuesta a Dirección General, con el objeto de realizar la planeación de recursos humanos para el siguiente año
3. El Departamento de Recursos Humanos del H N P , realiza la planeación de recursos humanos, a través de la plantilla de personal, así como también efectúa la planeación de presupuesto requerido ante la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla, para cubrir las necesidades de personal del Hospital
4. El Departamento de Recursos Humanos del H N P , analiza durante el mes de enero el presupuesto otorgado anual para cubrir la plantilla de personal del Hospital y determina los puestos autorizados de nueva creación e informa a las diferentes áreas de la disponibilidad de recursos humanos autorizados
5. El Departamento de Recursos Humanos realiza el reclutamiento de personal siendo de la siguiente manera
 - Si el puesto es vacante por renuncia o terminación de contrato, procede a reclutar personas en forma inmediata, utilizando las fuentes internas o externas, según el puesto que corresponda
 - Si el puesto es vacante por autorización de nueva creación, informa al área correspondiente de ésta y procede a reclutar personas, utilizando las fuentes internas o externas, según el puesto que correspondaComo fuentes internas se refiere a la fuente de abastecimiento más cercana y que es el propio Hospital y se refiere a las amistades, familiares del propio personal
Y para fuentes externas se utiliza bolsa de trabajo
- Mientras se concursa el puesto y se recluta personal es importante mencionar que el Hospital para el niño poblano, utiliza alternativas de reclutamiento como son las de

laborar guardia extra (el pago es por tiempo extra) o el de contratar personal eventual por el tiempo necesario mientras se realiza todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación en forma definitiva del personal idóneo para el puesto vacante

- **Recepción de solicitudes**

La recepción de solicitudes es uno de los primeros pasos de nuestro proceso de selección, en ésta fase se concentrarán todas las solicitudes de las personas que tuvieron contacto con las actividades de reclutamiento y que de acuerdo a las características del puesto vacante, son todos aquellos posibles candidatos que cubren los requisitos del puesto. Después se revisarán las solicitudes para sacar dentro de ellas, aquellas que no cubren el perfil deseado.

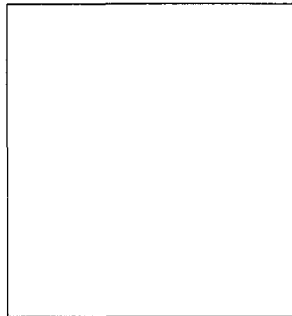
La solicitud de empleo es un instrumento de selección muy aceptado y utilizado en el Hospital para el Niño Poblano, ya que de la información que de ella se desprende como primera opción, tanto al Departamento de Recursos Humanos como al responsable del área donde se encuentre la vacante, le es de gran utilidad para realizar una preselección de los candidatos.

A continuación se muestra formato de solicitud de empleo implementado en el Hospital para el Niño Poblano, con la finalidad de aportar una guía a las personas encargadas de la selección de personal y que es esencialmente el objetivo de este manual y que cubre los requisitos esenciales para conocer las características de los solicitantes de empleo en las diferentes áreas y niveles del H N P.



HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO

SOLICITUD DE EMPLEO



ES REQUISITO INDISPENSABLE QUE ESTA SOLICITUD SEA
LLENADA DE PUÑO Y LETRA DEL SOLICITANTE

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S) COMPLETO (S)
LUGAR Y FECHA DONDE SE PRESENTA LA SOLICITUD		

LOS DATOS QUE USTED PROPORCIONE PERMITIRAN AL HOSPITAL CONSIDERAR SU SOLICITUD DE EMPLEO EN FUNCION DEL PUESTO PARA EL QUE ESTE MEJOR CAPACITADO

DATOS PERSONALES

NOMBRE		EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	
DOMICILIO CALLE Y No		COLONIA		DELEGACIÓN O MUNICIPIO
C P	ENTRE QUE CALLES SE UBICA EL DOMICILIO		TEL PART O RECADO	TEL OFNA Y EXT
NACIONALIDAD	CREENCIAL DEL IMSS NUM	CRED REG FED DE CAUS NUM	CART MILIT LIBERADA	LICENCIA DE MANEJO
ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/>				
FECHA DE MATRIMONIO	FECHA DE UNION LIBRE	FECHA DE DIVORCIO	FECHA DE SEPARACION	FECHA DE VIUDEZ
¿CUANTOS HIJOS TIENE?		¿QUE EDAD TIENEN SUS HIJOS?		
¿QUE OTRAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED?				
¿HABITA CASA PROPIA? SI <input type="checkbox"/> VALOR \$ _____ NO <input type="checkbox"/> RENTA \$ _____				
¿CUALES SON SUS AFICIONES O PASATIEMPOS?				
¿A QUE GRUPOS CIVICOS ASOCIACIONES O CLUBES PERTENCE?				

¿CUAL ES SU PESO?	¿CUAL ES SU ESTATURA?	SU SALUD ES BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/>		
¿TIENE ALGUN DEFECTO FISICO? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿CUAL?		
¿HA PADECIDO ALGUNA ENFERMEDAD SERIA O GRAVE? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿CUAL Y EN QUE FECHA?		

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS REALIZADOS	FECHA INICIO TERMINO	AÑOS CURSADOS	ESCUELA Y DIRECCION	CERTIFICADO O TITULO OBTENIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA O PREVOCAIONAL				
COMERCIO				
PREPARATORIA O VOCACIONAL				
PROFESIONAL				PROFESION O CARRERA
POT-GRADO O ESPECIALIDAD				
ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE			ESCUELA Y DIRECCION	AÑO HORARIO
CURSOS ESPECIALES REALIZADOS	ESCUELA O INSTITUCION			PERIODO DE ESTUDIOS (MES-AÑO) DE A

IDIOMAS ADEMAS DE ESPAÑOL	HABLA	LEE	ESCRIBE	TRADUCE	PORCENTAJES
INGLES					80 A 100% BIEN
FRANCES					50 A 70% REGULAR
					MENOS DE 50% MAL

EXPERIENCIA DE TRABAJO

INDIQUE TODOS LOS TRABAJOS QUE HA TENIDO, COMENZANDO POR EL ACTUAL O EL ULTIMO DESEMPEÑADO

NOMBRE DE LA EMPRESA		AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL	TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO DE TRABAJO (MES Y AÑO)		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL)	
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?		DE	A		
¿POR QUE LO DEJO?		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA		AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL	TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO DE TRABAJO (MES Y AÑO)		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL)	
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?		DE	A		
¿POR QUE LO DEJO?		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA		AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL	TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO DE TRABAJO (MES Y AÑO)		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL)	
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?		DE	A		
¿POR QUE LO DEJO?		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA		AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL	TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO DE TRABAJO (MES Y AÑO)		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL)	
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?		DE	A		
¿POR QUE LO DEJO?		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

¿QUE TRABAJO LE GUSTO MAS?
¿POR QUE?
¿QUE TRABAJO LE GUSTO MENOS?
¿POR QUE?

DATOS COMPLEMENTARIOS

¿CUAL ES SU PRINCIPAL INTERES PROFESIONAL O DE TRABAJO?

INDIQUE SI TIENE CONOCIMIENTOS DE

MECANOGRAFIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	PAQUETERIA / LENGUAJES	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MAQUINAS SUMADORAS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
TAQUIGRAFIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MAQUINAS CALCULADORAS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CAPTURA DE DATOS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

¿QUE SALARIO DESEA PERCIBIR?	¿CUANDO PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR?
¿ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR?	EN CASO AFIRMATIVO ¿CON QUE LIMITES?

REFERENCIAS PARTICULARES QUE NO SEAN DE PARIENTES NI DE EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE COMPLETO	OCUPACION	DOMICILIO (CALLE NUMERO, COLONIA Y C P)	TELÉFONO	AÑOS DE CONOCIDO

ESCRIBA LOS NOMBRES DE LOS PARIENTES O DE CONOCIDOS QUE TRABAJEN EN EL HOSPITAL ASI COMO SU PUESTO
¿QUIEN LO PRESENTA AL HOSPITAL?

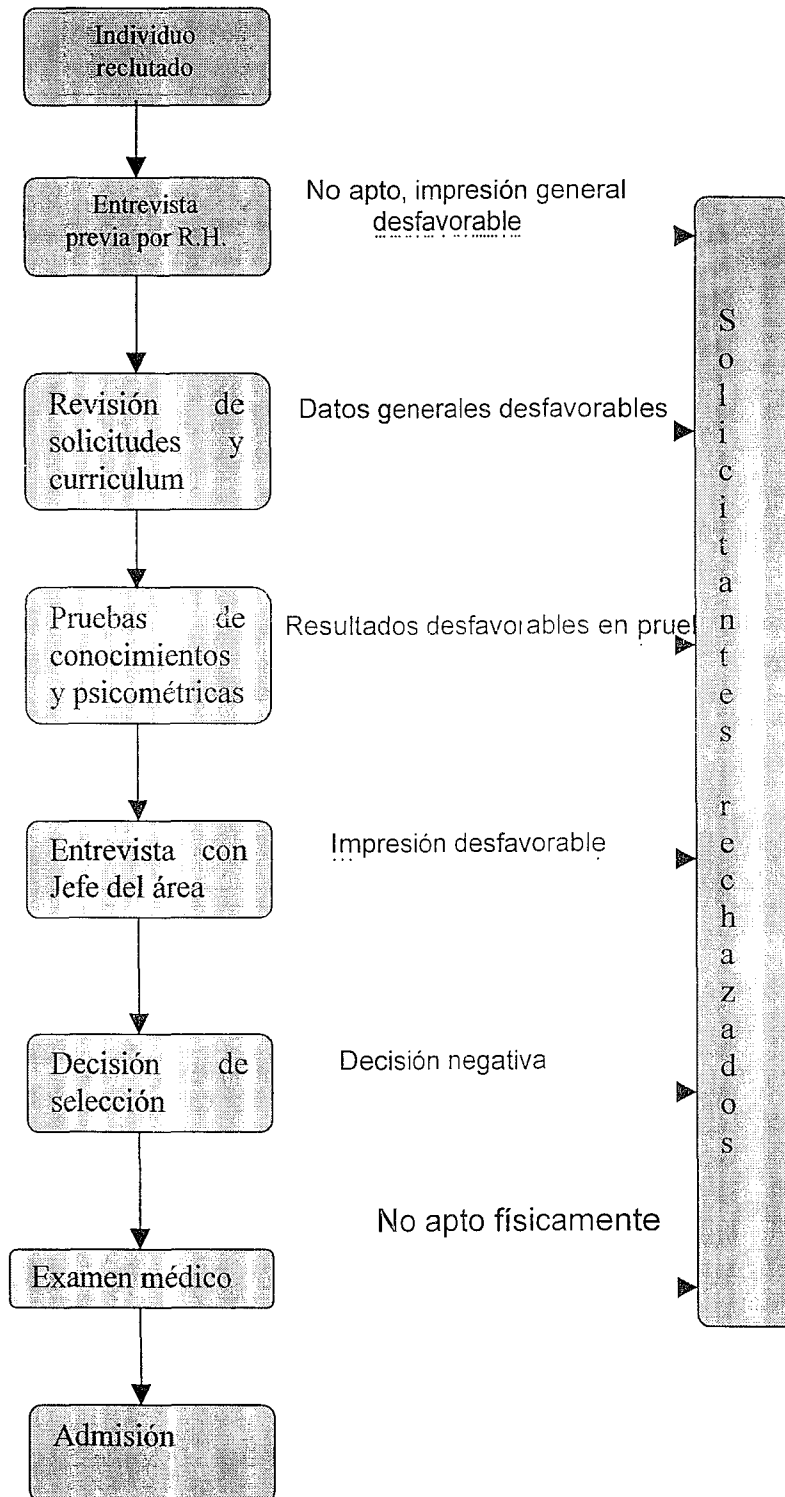
DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS EN ESTA SOLICITUD SON VERIDICOS

<hr/> FIRMA DEL SOLICITANTE

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

AMBIENTE EXTERNO

AMBIENTE INTERNO



- **Revisión de solicitudes**

Para iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar como primer paso tenemos precisamente la revisión de solicitudes

Para la revisión correcta de la solicitud de empleo se deben tener presentes los siguientes puntos

- a) La revisión de la solicitud de empleo nos debe ayudar a reducir la población de solicitantes cuando entre ellos haya elementos que no cubran con los requisitos deseables para el puesto
- b) Eliminar aquellos candidatos que con el afán de conseguir empleo hayan sido incongruentes en el llenado de la solicitud, es decir que sus respuestas son contradictorias entre sí
- c) La evaluación de la solicitud de empleo debe permitir generar preguntas que se plantearán al solicitante durante la entrevista correspondiente con el fin de profundizar o aclarar algunos datos
- d) El encargado de la función de selección de personal, deberá orientar al candidato que lo requiera cuando detecte aspirantes cuya solicitud de empleo haya sido mal llenado por falta de conocimiento
- e) El análisis del candidato a través de su solicitud de empleo está basado en la congruencia o similitud de los requisitos dados por el aspirante en el mismo formulario y los requerimientos establecidos como apropiados para el puesto

Existen varios criterios para evaluar la solicitud de empleo y que deben ser considerados, como son La edad, el sueldo, el puesto solicitado, los antecedentes laborales y la administraciones del tiempo

También es importante considerar las siguientes sugerencias para realizar una mejor revisión de la solicitud de empleo

- 1 Buscar espacios en blanco u omisiones

- **Entrevista**

La entrevista, es un proceso de comunicación que permite al entrevistador conocer más a fondo da los aspirantes a un nuevo puesto. Este proceso, es de diferente conducción debido a los papales que adopta el entrevistado

El entrevistador deberá elaborar previamente una guía de entrevista, con el fin de formular y escribir las preguntas que se le realizarán a todos los candidatos. Todas estas preguntas deberán realizarse en base al perfil y descripción del puesto, para conocer mas a fondo las características del entrevistado y asegurar que cumpla con el perfil del puesto. Estas preguntas en la guía deben ser cortas, completas, relacionadas con el empleo y claras

- **Evaluación de la Entrevista**

Una vez que se han realizado las entrevistas es necesario, asentar la información que arrojó ésta, para que verifiquemos los datos durante todo nuestro proceso de selección, y así comparar la información de todos los posibles candidatos que deberán seguir en el proceso de selección

En la siguiente figura un modelo de entrevista implementado en el Depto. De Recursos Humanos para alguno de los puestos del Hospital para el Niño Poblano, así como la evaluación de dicha entrevista

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO HOJA DE COMPROBACION DEL ENTREVISTADOR

Nombre del solicitante _____
 Edad _____ Puesto considerado _____
 Entrevistador _____ Fecha _____

Lista de comprobación del entrevistador

Sea objetivo respecto a si debe emplearse al solicitante o no No haga juicios precipitados

Récord del solicitante:

- ¿Es satisfactorio el récord del solicitante Si No
- ¿Parecen lógicas las razones para dejar sus puestos anteriores? Si No
- ¿Hay señales de peligro en los antecedentes del solicitante? Si No
- Como a) Varios cambios de puesto Si No
- b) Faltas de asistencia al empleo, no justificados Si No
- c) Salarios más altos que para el puesto que solicita Si No
- d) Fracaso en su propio negocio Si No
- e) Descontento con el trabajo anterior Si No
- f) Excesivas obligaciones o deudas personales Si No
- g) Separación o divorcio reciente Si No
- h) Ausencias excesivas por enfermedad o lesiones Si No
- i) Deslealtad Si No
- ¿Sus antecedentes de vida familiar y social indican estabilidad Si No

Adaptación al trabajo: 1 Mala 2 Regular 3 Aceptable 4 Buena 5 Excelente.	1	2	3	4	5	Observación
1 Experiencia útil en el trabajo solicitado (Grado de experiencia que sea util para el Hospital o puesto que solicita)						
2 Apariencia (Considérense factores como pulcritud, atuendo apropiado, porte, postura y apariencia física en general)						
3 Conocimientos Generales						
4 Habilidad para conversar, honestidad ¿Puede hacerse entender? ¿Se expresa claramente?						
5 Entusiasmo e interés en el trabajo ¿Muestra interés por las posibilidades que muestra el puesto?						
6 Razonamiento y juicio ¿Es lógico y capaz en la conversación?						

Duración de la entrevista _____
 ¿Es recomendable para el empleo? Si No

Comentarios adicionales _____

- **Pruebas de conocimientos y psicométricas**

- **Pruebas de conocimientos.**

No para todos los puestos se aplican examen de conocimientos y tal es el caso para el médico, ya que éste únicamente debe comprobar con su documentación que reúne el perfil y los conocimientos para ocupar algún puesto médico con especialidad o subespecialidad requerida Sin embargo para todos los demás puestos si se requiere que se aplique un examen de conocimientos

En éste caso solamente integraré al presente manual para dos puestos específicos

- 1 Para puesto de enfermera
- 2 Para puesto secretarial

Para el caso de que la persona reclutada sea para ocupar puesto de enfermería, el examen de conocimientos teórico y práctico es aplicado, calificado y tomando la decisión final por el Departamento de Enfermería Por lo que los candidatos reclutados son turnados por el Departamento de Recursos Humanos, después de que éste realiza una revisión a su solicitud y documentación soporte

Enseguida formato de examen para personal de enfermería, con el fin de evaluar sus conocimientos generales en ésta rama Este examen es actualizado cada 6 meses

Para el caso de que la persona reclutada sea para ocupar puesto secretaria y/o administrativo, todo el proceso de reclutamiento y selección, es realizado por el Departamento de Recursos Humanos y enseguida un modelo de examen de conocimientos generales, de mecanografía, de computación, de correspondencia, etc , para evaluar a este tipo de personas

**HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO
DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA
COORDINACION DE ENSEÑANZA EN ENFERMERIA**

EXAMEN DE ADMISION PARA ENFERMERAS

NOMBRE _____

CATEGORIA _____

FECHA _____

EDAD _____ ESTADO CIVIL _____

DIRECCION _____

_____ TELEFONO _____

EXPERIENCIA LABORAL

No DE AÑOS

HOSPITAL PROCEDENTE

SERVICIO O CATEGORIA

INSTRUCCIONES:

LEA DETENIDAMENTE CADA PREGUNTA Y CONTESTE LO QUE CONSIDERE CORRECTO

1 - MENCIONE LOS PRINCIPIOS BASICOS DE ENFERMERIA

2 - DEFINICION DE ENFERMERIA PEDIATRICA

3 - DEFINICION DE SALUD Y ENFERMEDAD

4 - DESCRIBA LOS 3 NIVELES DE ATENCION

5 - MENCIONE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE CONSIDERE IMPORTANTES ANTES DE VENOPUNCIAR A UN PACIENTE PARA EVITAR COMPLICACIONES

6 - MENCIONA EL ESQUEMA BASICO DE VACUNACION

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO.
JEFATURA DE ENFERMERIA.
COORDINACIÓN DE ENSEÑANZA EN ENFERMERIA.

NOMBRE: _____

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta correcta.

No	A	B	C	D	E
1					
2					

No	A	B	C	D	E
19					
20					

INSTRUCCIONES:

- 1 SON LAS MANIOBRAS PARA OBTENER LA MEDIDA DE LOS CONTORNOS DE DETERMINADAS REGIONES DEL CUERPO EN CENTIMETROS
 - A SIGNOS VITALES
 - B SOMATOMETRIA
 - C DENSIDAD CORPORAL
 - D VOLUMEN CORPORAL
- 2 EL OBJETIVO ES ESTABLECER DIAGNOSTICOS DE ENFERMERIA Y EVALUAR LA EFICIENCIA DE LAS INTERVENCIONES Y ASI IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS DEL PACIENTE
 - A) EXPLORACION FISICA
 - B) SIGNOS VITALES
 - C) SOMATOMETRIA
 - D) DENSIDAD CORPORAL
- 3 ES EL QUE REGULA LA PERDIDA Y PRODUCCION DE CALOR CORPORAL, MEDIANTE EL CENTRO DE PERDIDA DE CALOR Y CENTRO DE GENERACION DE CALOR Y QUE RESPONDE A ESTIMULOS GENERALES POR DIVERSAS SITUACIONES Y SISTEMA DE REGULACION
 - A) PARA SIMPatico
 - B) BULBO RAQUIDEO
 - C) HIPOTALAMO
 - D) S N C
- 4 SON LAS CAUSAS MAS FRECUENTES DE LA TEMPERATURA CORPORAL ANORMALMENTE ELEVADA
 - A) INFECCIONES POR HONGOS
 - B) HIPERTENSION ARTERIAL Y TAQUICARDIA
 - C) INFECCIONES VIRALES Y BACTERIANAS
 - D) INFECCIONES RESPIRATORIAS Y DIGESTIVAS
- 5 SON MANIOBRAS QUE SE SIGUEN PARA PERCIBIR LA FRECUENCIA DE LOS LATIDOS DEL CORAZON ASI COMO EL RITMO, AMPLIACION Y TENSION
 - A) SIGNOS VITALES
 - B) T A
 - C) ARRITMIAS
 - D) PULSO
- 6 PRESION EJERCIDA SOBRE LA PARED ARTERIAL DURANTE LA DILATACION DE LOS VENTRICULOS, CUANDO EL CORAZON SE ENCUENTRA EN FASE DE REPOSO
 - A) PRESION ARTERIAL
 - B) VOLUMEN SANGUINEO
 - C) PRESION SISTOLICA
 - D) PRESION DIASTOLICA
- 7 EL CUERPO PIERDE CALOR POR
 - A) CONDUCCION, IRRADIACION Y CONVECCION
 - B) LOS LIQUIDOS CORPORALES
 - C) FIEBRE
 - D) B Y C SON VERDADERAS
- 8 LOS METODOS PRIORITARIOS PARA BAJAR LA TEMPERATURA
 - A) FARMACOS I M
 - B) COMPRESAS HUMEDAS Y FRIAS
 - C) ANTIPIRETICOS
 - D) TODAS LAS ANTERIORES SON CORRECTAS
- 9 SON LAS MANIOBRAS QUE SE EFECTUAN PARA RECOLECTAR UNA MUESTRA DE ORINA ESTERIL, PARA SER ESTUDIADA EN EL LABORATORIO CLINICO
 - A) MATERIA FECAL
 - B) UROCULTIVO
 - C) MUESTRA URINARIA
 - D) COPROCULTIVO
- 10 EL PACIENTE ESTARA ACOSTADO SOBRE LA ESPALDA Y LAS PIERNAS EXTENDIDAS CON LOS BRAZOS A LO LARGO DEL CUERPO
 - A) POSICION DE CUBITO LATERAL
 - B) POSICION DE CUBITO DORSAL

- C) POSICION DE SIMS
D) POSICION DE CUBITO VENTRAL
- 11 ES UNA CANTIDAD PRESCRITA DE LIQUIDOS CON O SIN ADITIVOS, ADMINISTRAR CONTINUAMENTE DURANTE UN PERIODO DETERMINADO
A) VENOCLISIS
B) INFUSION CONTINUA
C) INFUSION INTERMITENTE
D) INFUSION I V
- 12 PARA SELECCIONAR VENAS A PUNCIÓN, COMO SON VENAS SUPERFICIALES, DEL CUERO CABELLUDO, VENAS DE LOS PIES, METACARPÍANOS DEL DORSO, BASÍLICA Y CEFÁLICA ESTÁ INDICADO EN
A) ADULTOS
B) ADOLECENTES
C) LACTANTES
D) NENONATOS
- 13 LAS PRINCIPALES COMPLICACIONES DE UN PACIENTE CON VENOPUNCIÓN SON
A) INFECCIONES SISTEMÁTICAS
B) CONVULSIONES
C) INFLTRACION
D) NINGUNA DE LAS ANTERIORES
E) A Y C SON VERDADERAS
- 14 PARA EVITAR COMPLICACIONES EN UN PACIENTE CON VENOPUNCIÓN SE RECOMIENDA EN CAMBIO DE CATETER
A) CADA 10 DIAS
B) CADA 24 HRS
C) CADA 48 O 72 HRS
D) CADA 36 HRS
- 15 TIENE POR OBJETO PREVENIR LA TRANSMISION DE INFECCIONES MUY CONTAGIOSAS O VIRULENTAS QUE PUEDEN PROPAGARSE POR GOTITAS O CONTACTO DIRECTO
A) AISLAMIENTO CONTRA CONTACTO
B) AISLAMIENTO ESTRICTO
C) AISLAMIENTO RESPIRATORIO
D) AISLAMIENTO EN PREVENCION DE PIEL
- 16 ES EL DERRAME DE SANGRE EN EL ESPACIO SUBCUTANEO Y SE CARACTERIZA POR CAMBIO DE COLOR EDEMA SENSACION DE CALOR
A) HEMATOMA
B) INFILTRACION
C) FLEBITIS Y TROMBOFLEBITIS
D) EQUIMOSIS
- 17 CUANDO EL NIÑO NO SUCCIONA, NI DEGLUTE SE RECOMIENDA
A) ALIMENTACION POR GOTEO
B) ALIMENTACION CON ALIMENTADOR
C) ALIMENTACION CON SONDA
D) ALIMENTACION CON BIBERON
- 18 ES EL PASO DE ALIMENTOS A GOTEO CONTINUO A TRAVES DE UNA SONDA NASOGASTRICA
A) ALIMENTACION POR GASTROCLISIS
B) ALIMENTACION POR GASTROSTOMIA
C) ALIMENTACION POR ALIMENTADOR
D) TODAS LAS ANTERIORES SON CORRECTAS
- 19 ES EL ESTUDIO DE ELECCION EN MASAS ABDOMINALES, ADEMAS DE SER ELEMENTO CLAVE EN LA ESTADIFICACION Y BUSQUEDA DE METASTASIS, PERMITE CONOCER LA MORFOLOGIA Y CONTENIDO DE LA MASA Y SU RELACION CON ESTRUCTURAS VECINAS
A) TOMOGRAFIA AXIAL COMPUTARIZADA
B) UROGRAFIA EXCRETORA
C) BIOPSIA CON AGUJA FINA
D) COLANGIOGRAFIA
E) TODAS LAS ANTERIOES SON CORRECTAS
- 20 LOS TUMORES MALIGNOS MAS FRECUENTES DURANTE LA EDAD PEDIATRICA SON
A) OSTEOSARCOMA
B) LINFOMAS Y TUMORES SOLIDOS

- C) TUMOR DE WILMS
D) NEUROBLASTOMA
- 21 SE PRESENTA CON MAYOR FRECUENCIA EN PREESCOLARES Y NUCLEO DE POBLACION DE MEDIO SOCIOECONOMICO BAJO, SE PRESENTA LLANTO SUBITO POR EL DOLOR SIALORREA IMPORTANTE
- A) RABIA
B) INGESTACION DE CAUSTICOS
C) INTOXICACION DE GASES
D) PROBLEMAS INFECCIOSOS
- 22 LAS CUASAS DE S T D BAJO EN UN PACIENTE PEDIATRICO SON
- A) ENTEROCOLITIS NECROSANTE FISURA ANAL
B) MAL ROTACION INTESTINAL
C) PRESENCIA DE CUERPOS EXTRAÑOS
D) A Y B SON VERDADERAS
- 23 ES LA CIENCIA Y RAMA DE LA MEDICINA QUE SE ENCARGA DE LAS PROPIEDADES Y EFECTOS DE LAS DROGAS
- A) FARMACODINAMIA
B) FARMACOCINETICA
C) FARMACOLOGIA
D) FARMACOPEA
- 24 ES EL EFECTO OPERANTE DE TODO MEDICAMENTO, YA SEA FISICO, QUIMICO O BIOLOGICAMENTE PERMITIENDO LA RECUPERACION ANATOMICA Y FISIOLOGICA, ES DECIR MOS PERMITE SABER COMO ACTUA UN MEDICAMENTO EN EL SER VIVO
- A) FARMACODINAMICA
B) FARMACOCINETICA
C) FARMACOLOGIA
D) FARMACOPEA
- 25 TX DE LAS ENFERMEDADES POR AGENTES QUIMICOS, SE APLICA INICIALMENTE AL USO DE SUSTANCIAS QUIMICAS QUE AFECTAN DESFAVORABLEMENTE AL AGENTE CAUSAL PERO NO PERJUDICA AL PACIENTE
- A) FARMACO
B) QUIMIOTERAPIA
C) FARMACOPEA
D) FARMACOCINETICA
- 26 LAS FUENTES DE LOS FARMACOS SON
- A) INDUSTRIALES Y VEGETALES
B) HORMONAS Y MICROORGANISMOS
C) ORGANICAS, INORGANICAS Y SINTETICAS
D) ANIMALES Y MINERALES
- 27 CANTIDAD QUE DEBE ADMINISTRARSE EN UN MOMENTO COMO UNA CANTIDAD ESPECIFICA DE MEDICAMENTO
- A) VIAS
B) DOSIS
C) FARMACO
D) ANTAGONISTA
- 28 PROCEDIMIENTO QUE SE EMPLEA PARA EXTRAER LCR CON FINES DIAGNOSTICOS POR MEDIO DE UNA AGUJA QUE SE INSERTA EN EL ESPACIO SUBARACNOIDEO
- A) TORACOCENTESIS
B) CATETERISMO
C) PUNCION LUMBAR
D) ELECTROENCEFALOGRAFIA
- 29 TECNICA PARA EXAMINAR EL CONJUNTO DE ONDAS PRODUCIDAS POR ACTIVIDAD BIOELECTRICA DE LA CORTEZA CEREBRAL MEDIANTE ELECTRODOS SITUADOS SOBRE EL CUERO CABELLUDO
- A) ENCEFALOGRAFIA
B) MIELOGRAFIA
C) ANGIOGRAFIA CEREBRAL
D) ELECTROENCEFALOGRAFIA

- 30 REGISTRO CONTINUO DE LA ACTIVIDAD ELECTRICA DE UN MUSCULO POR MEDIO DE ELECTRODOS INSERTADOS EN LAS FIBRAS MUSCULARES
- A) ECOENCEFALOGRAFIA
 - B) ELECTROMIOGRAFIA
 - C) ANGIOGRAFIA CEREBRAL
 - D) ELECTROENCEFALOGRAFIA
- 31 TECNICA ESPECIALIZADA DEL EXAMEN RADIOLOGICO DONDE SE VISUALIZA LA MEDULA ESPINAL POR MEDIO DE LA INYECCION DE UN MEDIO DE CONTRASTE O AIRE EN EL ESPACIO SUBARACHOIDEO A TRAVES DE UNA PUNCION LUMBAR
- A) ELECTROENCEFALOGRAFIA
 - B) PUNCION LUMBAR
 - C) MIELOGRAFIA
 - D) ENCEFALOGRAFIA
- 32 ES UN SX CARACTERIZADO POR LA DEPRESION PRIMARIA Y/O SECUNDARIA DE LAS FUNCIONES DE LA VIDA DE RELACION DE DIFERENTES AREAS COMO SON ACTIVIDADES MOTORAS, ESTADO DE ALERTA Y CAPACIDAD RAZONABLE
- A) HIPERTENSION ARTERIAL
 - B) ESTADO DE COMA
 - C) HIDROCEFALIA
 - D) MENINGOCELE
- 33 ES UN TRASTORNO CARACTERISTICO POR EL EXCESO DE LIQUIDOS CEFALORRAQUIDEO EN LOS ESPACIOS VENTRICULARES Y SUBARANOIDEOS DE LA CAVIDAD CRANEAL
- A) HIPERTENSION INTRACRANEAL
 - B) ESTADO DE COMA
 - C) HIDROCEFALIA
 - D) MENINGOCELE
- 34 ABARCA UNA SERIE DE TRASTORNOS MOTORES CAUSADOS POR LA LESION DE AREAS MOTORAS DEL ENCEFALO DURANTE LA VIDA FETAL, EL PARTO O LA LACTANCIA
- A) PARALISIS CEREBRAL
 - B) MIELOMENINGOCELE
 - C) HIDROCEFALIA
 - D) ESTADO DE COMA
- 35 MALFORMACION CONGENITA QUE SE DEBE A LA FALTA DE CIERRE, A NIVEL DE LA LINEA MEDIA Y DE LOS ARCOS VERTEBRALES POSTERIORES, LOS CUAL OCASIONA MULTIPLES MALFORMACIONES TISULARES DEL SISTEMA NERVIOSO
- A) ARALISIS CEREBRAL
 - B) MEILOMENINGOCELE
 - C) HIDROCELAFIA
 - D) ESTADO DE COMA

INSTRUCCIONES

LEA CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y COLOCA UNA (F) SI ES FALSO O UNA (V) SI ES VERDADERO.

- 1) EN UN PACIENTE CON COLOSTOMIA Y GASTROSTOMIA ES RECOMENDABLE EL ENEMA EVACUANTE ANTES DEL CIERRE DE LAS MISMAS
- 2) EL CHALECO DE RESTRICCIÓN SE COLOCA CON EL FIN DE EVITAR QUE LOS NIÑOS TREPEN POR LOS BARANDALES Y SALGAN DE AQUELLA O MANTENERLOS EN DIVERSOS TIPOS DE SILLA SIN RIESGO ALGUNO
- 3) LA CANTIDAD DE AGUA Y DE SOLUTOS DEL ORGANISMO EN CONJUNTO, ES EL RESULTADO DEL EQUILIBRIO CUIDADOSAMENTE REGULADO ENTRE LA INGESTA Y LA PERDIDA MEDIANTE MECANISMO DE CONTROL
- 4) EN LOS INGRESOS NORMALES DE AGUA NO VARIAN AMPLIAMENTE POR LAS NECESIDADES DE LA DIETA, ACTIVIDAD FISICA ETC
- 5) LA VENOCLISIS ESTA INDICADA PARA ESTABLECER Y MANTENER UN BALANCE DE LIQUIDOS Y ELECTROLITOS, ASI MISMO PARA ADMINISTRAR MEDIOS DE CONTRASTE PARA EL DIGANOSTICO
- 6) PARA CANALIZAR A UN PACIENTE SE TOMA EN CUENTA EL TAMAÑO DEL CATETER, EL PROPOSITO DE LA INFUSION, EN EL TIPO DE LIQUIDOS QUE SE VAN ADMINISTRAR, TAMAÑO Y CONDICIONES DE LA VENA
- 7) LA NUTRICION PARENTERAL TIENE POR OBJETO PROPORCIONAR AL NIÑO LOS NUTRIENTES NECESARIOS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEPENDIENDO DE LA EDAD Y SE PROPORCIONA CADA 8 HRS
- 8) LA HIPOTERMIA SE DEFINE COMO EL DESCENSO DE LA TEMPERATURA DEL CUERPO POR ABAJO DE LO NORMAL, CONLLEVA DISMINUCION DEL INDICE METABOLICO Y DE LOS REQUERIMIENTOS DE OXIGENO POR PARTE DE LOS TEJIDOS
- 9) EN LA RADIOGRAFIA SIMPLE DE UN PACIENTE CON TRAUMATISMO HAY PRESENCIA DE AIRE LIBRE SUBDIAFRAGMATICA MEDICA RUPTURA DE UNA VISCERA HUECA Y ES INDICACION DE LAPARATOMIA
- 10) LAS PROTEINAS DE LAS CELULAS CONSTITUYEN LA CLASE MAS IMPORTANTE DE RECEPTORES PARA DROGAS, TAMBEIN LOS ACIDOS NUCLEICOS SON IMPORTANTES RECEPTORES
- 11) LOS DEFECTOS DEL SISTEMA NERVIOSO CENTRAL GENERALEMTE SON RESPUESTA DE UNA FALLA EN EL DESARROLLO EMBRIOLOGICO O DE ANOMALIAS CROMOSOMICAS

EXAMEN DE COMPUTACION BASICA PARA PERSONAL SECRETARIAL Y/O ADMINISTRATIVO.

NOMBRE: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES:

1 En Word, redacta el siguiente escrito de la forma adecuada

C LIC ROSARIO GUTIERREZ ROMERO, COMISARIA PUBLICA DE LA SEDECAP EN EL HONP PRESENTE Tomando en consideración su solicitud del día 14 de enero del presente año, con número de oficio 21/02, adjunto al presente envío a usted la relación del personal de esta Institución sujeto a presentar declaración de modificación patrimonial, en la cual firmaron de haber recibido el formado de presentación de la misma Esperando que lo anterior merezca su conformidad, me suscribo a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto ATENTAMENTE LA E FRANCISCO J ARELLANO POSADA, SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL HONP, c c p DR JOSE LUIS PEÑALOZA Y SENTIES/DIRECTOR GENERAL DEL HNP Puebla, Pue, a enero 27 de 2002 DRH/RCR/017/02

2 En excel realiza el siguiente ejercicio

a) Realiza una tabla que lleve los siguientes datos

	ENERO	FEBRER O	MARZO	ABRIL	TOTALES
VIRUELA	20	25	36	35	
SARAMPION	25	16	18	15	
DESNUTRICION	39	45	58	45	
RUBEOLA	25	15	18	19	
TIFOIDEA	25	26	28	42	
TOTALES					

b) Saca los totales mediante fórmulas

c) Realiza una gráfica representativa

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO
PRUEBA DE PRE-SELECCIÓN Y DE CONOCIMIENTOS

NOMBRE: _____

FECHA _____ ESCOLARIDAD: _____

I. Contesta las siguientes preguntas.

- 1 ¿Qué es un oficio?
- 2 ¿Qué es un memorándum?
- 3 ¿Qué es una circular?
- 4 ¿Qué es una minuta?
- 5 ¿Qué es un expediente?
- 6 ¿Qué es una carta?
- 7 ¿Qué es lo que debemos reunir y cuidar cuando redactamos un escrito?
- 8 ¿Por qué es importante que se cuide la apariencia física de cualquier documento?
- 9 ¿Qué entiendes por redactar?
- 10 Define brevemente qué es archivo, archivar y archivista

- 11 ¿Qué utilidades y ventajas tiene un fax?
- 12 Define con tus propias palabras el término Planeación
- 13 Define con tus propias palabras el término Organización
- 14 ¿Por qué es importante que sepamos organizar nuestro trabajo dentro de cualquier organización?
- 15 ¿Por qué es importante que exista una buena Planeación dentro de cualquier Institución?
- 16 Describe brevemente como llevaría a cabo la planeación de tareas en tu trabajo, cualquiera que éste sea
- 17 Describe brevemente como llevarías a cabo la organización de tareas en tu trabajo, cualquiera que éste sea
- 18 ¿Qué tipos de correspondencia existen?
- 19 Enumera las cualidades generales del estilo de la correspondencia
- 20 Define brevemente el significado de carta
- 21 ¿Cuáles son los elementos de la carta?
- 22 Enumera los tipos de carta que existen

- 23 ¿Qué diferencia existe entre un oficio y una carta?
- 24 ¿Cuáles son los elementos del oficio?
- 25 ¿Qué diferencia hay entre una constancia y un certificado?

- Evaluación psicológica

Es sin duda la etapa más importante de la selección de personal, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y de personalidad del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas, tomando en cuenta los siguientes aspectos

- a) Nivel de aplicación
- b) Características del perfil
- c) Tiempo de aplicación, y
- d) Costo

En el Hospital para el Niño Poblano, realmente se cuenta con tres niveles importantes en el proceso de reclutamiento y selección de personal y son los siguientes

- 1 Nivel operativo
 - 2 Nivel médico
 - 3 Nivel de mando medio y superior
- 1 Para el caso de nivel operativo, el cual incluye las ramas de Mantenimiento, Administrativo, Enfermería y Paramédico, se debe cumplir con todo el proceso de reclutamiento y selección definido en las figuras antes señaladas
 - 2 Para nivel médico, únicamente se lleva a cabo con la revisión de solicitud, curriculum y documentación soporte que ampare la especialidad o subespecialidad que se requiere para el puesto
 - 3 Para el nivel de mando medio y superior, por las características que tiene el Hospital, éstos puestos son ocupados por designación directa ya sea del Director, o por el Secretario de Salud e inclusive por el Gobierno del Estado

Sin embargo independientemente del proceso de selección que se aplique para cada uno de los niveles, invariablemente se aplica la evaluación psicológica, por ser ésta parte de requisito indispensable para ingresar a laborar al Hospital, por lo que enseguida menciono los tipos de pruebas psicológicas que se aplican, para que nivel se realizan, así como los factores que miden

Nivel de mando medio, superior, así como nivel médico.

Coeficiente Intelectual Dominó

Personalidad C P.E (Cuestionario de Personalidad EYSENCK))

ARES y COPV 2 Escalas de Gordon

SCL 90

Potencial Cleaver

Aptitudes D A.T

Nivel operativo

Coficiente Intelectual Dominó, si su escolaridad es profesionista

Test Matrices Progresivas RAVEN, si tiene escolaridad técnica,
bachillerato hacia abajo

Personalidad C P E (Cuestionario de Personalidad EYSENCK))

ARES y COPV 2 Escalas de Gordon

SCL 90

Aptitudes D A T

Factores que miden

Aptitudes Test DAT. Nos proporciona información referente a su aptitud para el manejo de su vocabulario y fluidez verbal, para efectuar un manejo adecuado de la información El manejo de números y operaciones aritméticas por medio de un manejo mental que refleja su aptitud para organizar conceptos Habilidad para razonar con principios mecánicos y físicos

Potencial de desarrollo Test Cleaver Se obtiene información respecto a cuál es su estilo de dirección y supervisión Cómo trabaja bajo presión, si puede tener conflictos con la autoridad, en que medida se involucra con la empresa, su estilo en la toma de decisiones y el tiempo de respuesta

Personalidad; CPE (Cuestionario de Personalidad EYSENCK), ARES y COPV y SCL 90 Mide estabilidad emocional, relación de los objetos personales con los reales, trabajo y agotamiento, características rechazadas que le ocasionan conflictos y se reflejan en su trabajo, relaciones interpersonales, estilos de personalidad, introvertido, extrovertido

Coficiente Intelectual. Dominó y Test de Matrices Progresivas Raven. Miden coeficiente intelectual bajo cuatro niveles. inferior, medio, superior al término medio y superior

- **Pruebas de Trabajo**

La realización de pruebas de trabajo, las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, que en este caso sería la evaluación práctica. Ya que con esto se comprueba que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En el Hospital para el Niño Poblano, éste tipo de pruebas de trabajo o evaluación práctica, se realiza antes de aplicar las pruebas psicométricas.

- **Examen médico.**

Después de haberse realizado todas las evaluaciones antes descritas, por último se envía al candidato a verificar la salud de nuestro futuro personal, con el fin de evitar el ingreso de un individuo que padece desde una enfermedad contagiosa y a convivir con el resto de los empleados, con los pacientes que en esta Institución se atienden y hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El examen médico es aplicado en dos etapas:

- 1 Revisión física a través de un médico que labora en el Hospital
- 2 Complementando la revisión física con estudios de
 - Laboratorio (prueba de VDRL)
 - General de Orina
 - Placa Radiológica Toraco Pulmonar
 - Prueba de embarazo, para el caso de mujeres

Después de la revisión médica física y complementada con los estudios antes descritos, el médico entrega resultados médicos anotando si la persona es apta y sana para ocupar el puesto solicitado.

- **Estudio socioeconómico y revisión de referencias.**

El estudio socioeconómico es aplicado en el Hospital para el Niño Poblano aún a pesar de que a través de la entrevista profunda que realizan tanto el Departamento de Recursos Humanos como la que realiza el Jefe del Departamento o área que sería su jefe inmediato, nos permite conocer más a fondo las condiciones económicas, sociales, afiliativas y personales del candidato.

Sin embargo si se realiza la revisión de referencias, ya que con ésta se tiene un panorama del desempeño pasado del solicitante, además de que se reduce el proceso de selección

Enseguida el formato de visita socioeconómica que se aplica al personal de nuevo ingreso

- **Decisión Final**

Con la información obtenida en cada una de las diversas faces del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato que será el jefe de servicio, de departamento o de división, para su consideración y decisión final

Es importante señalar que para éste apartado la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro, por ser los directos responsables del trabajo del futuro subordinado, al Departamento de Recursos Humanos corresponde un papel asesor en dicha decisión

Una vez tomada la decisión se deberá comunicar a todos los candidatos

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO**FORMATO DE VISITA SOCIOECONÓMICA****DATOS GENERALES**

NOMBRE _____

EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ NACIONALIDAD _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____

NOMBRE DEL CONYUGE _____

NACIONALIDAD _____

NUMERO DE HIJOS Y EDADES

_____**TIPO DE VIVIENDA**

DE INTERES SOCIAL SI _____ NO _____

FRACCIONAMIENTO PRIVADO SI _____ NO _____

CONDOMINIOS _____

RESIDENCIAL _____

PROPULAR _____

CON QUE TIPOS DE SERVICIOS CUENTA?

LUZ _____ DRENAJE _____ PAVIMENTACION _____

ES PROPIA _____ RENTADA _____ DE FAMILIARES _____ PENSION _____

SU VIVIENDA ES HIPOTECADA? SI _____ NO _____

EN CASO DE SER HIPOTECADA

¿EN CUANTO TIEMPO TERMINARÁ DE PAGAR? _____

¿A CUANTO ASCIENDE EL MONTO DE LOS PAGOS? _____

¿CUANTO TIEMPO LLEVA VIVIENDO AHÍ? _____

SI RESPONDE QUE HA CAMBIADO DE VIVIENDA _____

¿CUÁLES HAN SIDO LOS MOTIVOS? _____

¿DE CUANTAS RECAMARAS CONSTA

¿QUE TIPO DE APARATOS ELECTRODOMESTICOS TIENE?

¿CUENTA CON TELEFONO PROPIO?

¿CUENTA CON FAX PROPIO?

¿CUENTA CON COMPUTADORA PERSONAL?

¿CUÁNTAS VECES AL AÑO SALE DE VACACIONES Y ADONDE?

¿CUANTOS LIBROS LEE AL AÑO? _____

¿CUÁLES HAN SIDO LOS DE ESTE AÑO?

¿ESTA USTED SUSCRITO A ALGUNA PUBLICACION? _____

¿DE QUE TIPO? _____

¿ESTA USTED SUSCRITO A ALGUN CLUB SOCIAL? _____

¿CUAL? _____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA ANTERIOR

¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA EN ESTE CLUB? _____

¿QUE LO MOTIVÓ A INSCRIBIRSE? _____

¿CÓMO CONSIDERA LA RELACIÓN CON SUS VECINOS?

¿CON QUE TIPO DE INSTRUMENTO BANCARIO CUENTA?

TARJETAS DE CREDITO _____ CUAL? _____

TARJETA DE DEBITO _____ CUAL? _____

CUENTA MAESTRA _____ CUAL? _____

INVERSIONES _____ CUAL? _____

OTRAS _____

¿ALGUNA VEZ HA PEDIDO UN CREDITO BANCARIO? _____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA ANTERIOR

¿POR QUE RAZONES LO PIDIO?

¿TIENE ALGUN TIPO DE SEGURO? _____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA

¿DE QUE TIPO ES EL SEGURO? _____

¿A CUANTO ASCIENDE ELMONTO? _____

¿TIENE ALGÚN TIPO DE DEUDA? _____

¿CON QUIEN? _____

¿A CUANTO ASCIENDE EL MONTO? _____

EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA ANTERIOR

¿CUÁNTO PAGA DE INTERESES MENSUALES? _____

¿CUÁLES SON LOS INGRESOS TOTALES MENSUALES DE USTED?

\$ _____

¿SU CONYUGE CONTRIBUYE EN LOS INGRESOS? _____

¿CON QUE CANTIDAD \$ _____

- **Contratación**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad corresponde al Departamento de Recursos Humanos y éste proceso abarca la explicación detallada de la situación contractual que ha adquirido con la organización, tanto derechos como responsabilidades, por la prestación de sus servicios. En resumen esta etapa reviste, en la importancia de firmar el contrato individual de trabajo y de cumplir con todos los requisitos de integración de expediente personal.

En el siguiente formato los requisitos para el personal de nuevo ingreso

- **Inducción.**

Un buen proceso de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporcione y su progreso en el trabajo. Esta práctica es el punto medular del desarrollo del trabajador dentro de su nuevo empleo, ya que se le proporcionarán los objetivos, expectativas que tendrá el Hospital para el Niño Poblano a corto, mediano o largo plazo y cual será el papel del nuevo empleado en estas nuevas metas, por lo que es importante que el programa de inducción contenga información relevante del Hospital como son

- Historia y antecedentes del Hospital para el Niño Poblano
- Misión, visión, valores y filosofía
- Instalaciones
- Ubicación geográfica
- Organigrama y miembros del personal de mandos medios y superiores
- Condiciones General de Trabajo
- Prestaciones y Compensaciones
- Descripción de Puesto
- Manual de bienvenida

Enseguida el manual de bienvenida para personal de nuevo ingreso en el Hospital para el Niño Poblano

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

REQUISITOS PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Es importante que cumpla usted con la totalidad de los siguientes documentos para que se pueda efectuar su CONTRATACION, porque de otra manera estará detenida con sus respectivos efectos administrativos

- ➔ SOLICITUD DE EMPLEO
- ➔ CURRICULUM VITAE (Anexar documentación soporte al currículum, cursos, congresos, etc)
- ➔ COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO (Traer la original para cotejar con copia)
- ➔ COPIA DE LA CARTILLA MILITAR LIBERADA (Traer original para cotejar con copia)
- ➔ COPIA DEL C U R P
- ➔ COPIA DE LA CONSTANCIA MAXIMA DE ESTUDIOS
- ➔ COPIA DE LA CEDULA PROFESIONAL
- ➔ CUATRO FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL (De color)
- ➔ CONSTANCIA DEL ULTIMO EMPLEO (Especificando el tiempo de trabajo y el puesto)
- ➔ CARTA DE ANTECEDENTES NO PENALES (Original expedida en la localidad)
- ➔ PRUEBA DE V D R L Y para el personal femenino además PREGONOSTICON expedido por la Secretaría de Salud únicamente
- ➔ EXAMEN PSICOMETRICO DIA _____
 HORA _____
 PRESENTARSE CON _____

- ➔ COPIA DE CREDENCIAL DE ELECTOR (Por ambos lados)
- ➔ COPIA DE COMPROBANTE DOMICILIARIO

HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO

MANUAL DE BIENVENIDA

INICIOS

En el año de 1989, las autoridades del Gobierno del Estado se encontraron preocupadas, pues en el censo de 1987, la población infantil en el Estado representaba el 44% del total de la población y la tasa de mortalidad infantil en ese año fue de 33 por cada mil nacidos y la atención hospitalaria pediátrica arrojó una deficiencia del 60% en camas tanto en el campo de la seguridad social como en los servicios médicos privados

El día 10 de abril de 1989, la Lic Patricia Kurczyn de Piña Olaya, Presidenta del Sistema Estatal DIF, colocó la primera piedra de la construcción del Hospital para el Niño Poblano, en un área de 14 hectáreas donadas por el Gobierno del Estado de Puebla con el mensaje "Puebla y los Poblanos tendrán un excelente hospital para la niñez"

Esta Institución abrió sus puertas a la comunidad poblana el 14 de febrero de 1992 siendo inauguradas sus instalaciones por el C Mariano Piña Olaya, quién con su entusiasmo logró levantar el "Hospital para el Niño Poblano", destinado a la niñez poblana desvalida sin importar su procedencia o credo. A la vez se formó un patronato, conformado por representantes empresariales de nuestro Estado

¿QUÉ ES EL HOSPITAL PARA EL NIÑO POBLANO?

El Hospital para el Niño Poblano es una Institución pública de asistencia Social dedicada a la atención médica pediátrica de tercer Nivel, que corresponde a las Instituciones que atienden patologías críticas o procedimientos complejos, que cuenta con personal altamente especializado y una infraestructura en tecnología y equipos de punta, desarrollando la enseñanza y la investigación

Ofrece todas las especialidades pediátricas tanto médicas como quirúrgicas. Se desarrolla con altos estándares de calidad y calidez en el servicio, apoyada en una alta cultura laboral, en el desarrollo de proyectos de financiamiento -con la participación de sectores público, privado y social de nuestro Estado- y en el orgullo de sus colaboradores al trabajar en un ambiente de respeto, participación y superación profesional y económica

MISIÓN.

Somos una Institución que proporciona atención médica integral especializada a población abierta pediátrica, con calidad humana, profesional y que contribuye a la formación de recursos de excelencia en el área de la salud e investigación

VISIÓN.

Ser una Institución nacional de vanguardia en la atención médica pediátrica especializada, de enseñanza e investigación, con un excelente equipo humano y tecnológico, que garantice su viabilidad mediante la consolidación de sistemas administrativos para alcanzar su financiamiento

VALORES.

Etica profesional
Humanismo
Compromiso
Competitividad
Honestidad
Identidad Institucional

POLÍTICA DE CALIDAD.

Es política del Hospital para el Niño Poblano aspirar a ser la Institución de Salud número uno a nivel nacional, por lo cual nos comprometemos a trabajar arduamente para lograr la completa satisfacción de nuestros pacientes y sus

familiares, brindándoles una atención de primera categoría y un proceso de mejora continua de nuestro sistema de calidad, tanto en los niveles de especialidades médicas como los operativos y administrativos

ASPECTOS RELEVANTES DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

I.- OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN.

Cubrir el salario de los trabajadores y de las demás prestaciones, beneficios o indemnizaciones a que tengan derecho dentro de los plazos establecidos en la ley

Inducir, motivar, adiestrar y capacitar a los trabajadores para la adecuada prestación de servicios

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y material necesario para la ejecución del trabajo

II.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Cumplir con las normas de trabajo que le sean aplicables

Cumplir con todas las normas de orden técnico y administrativo que dicte la Institución a través de manuales, reglamentos, circulares o reglas de carácter general o especial

Asistir al trabajo presentándose puntualmente, así como desempeñar sus labores dentro de su jornada de trabajo

Hacer del conocimiento de su jefe inmediato, así como del Depto de Recursos Humanos, de las causas justificadas que le impidan concurrir a sus labores y obtener el permiso correspondiente

Dar aviso por escrito por lo menos con quince días naturales de anticipación cuando voluntariamente quieran renunciar a la Institución

III.- QUEDA PROHIBIDO A LOS TRABAJADORES.

Permanecer en el centro de trabajo o inducirse a él fuera de las horas de trabajo sin autorización superior

Faltar al trabajo sin causa justificada o sin previo permiso de sus superiores Permitir que otro trabajador registre su entrada o salida, según el sistema establecido

Cambiar de puesto o turno con otro trabajador sin la autorización de la Institución, o utilizar los servicios de una persona ajena a su trabajo para desempeñar sus labores

Suspende o abandonar su trabajo o salir a

Una omisión de entrada o salida generan medio día de descuento

Los trabajadores deberán dar aviso al Dpto de Recursos Humanos cuando por circunstancias especiales o por licencia médica expedida por el I S S S T E P no se vaya a presentar al desempeño de sus labores presentando su acreditamiento dentro de las setenta y dos horas siguientes a su expedición

V.- DESCANSOS, VACACIONES Y PERMISOS.

Los trabajadores disfrutarán de dos días de descanso a la semana con goce de salario íntegro

Los trabajadores tendrán derecho a dos períodos anuales de vacaciones de 10 días laborales cada uno, a partir de cumplir un año de servicio consecutivo en la institución

Los trabajadores contarán con permiso para faltar a sus labores con goce de salario por los motivos siguientes, debiendo dar aviso a sus jefes inmediatos por escrito y a la oficina de Recursos Humanos

Los hombres un día por el nacimiento de sus hijos

Cualquier trabajador dos días en caso de fallecimiento de algún familiar directo (padres, cónyuge, hijos, hermanos, abuelos, suegros)

Cualquier trabajador tres días en caso de contraer nupcias

Cualquier trabajador diez días anuales para asistir a cursos, congresos o superación académica y para aplicarse en beneficio de la institución

Las madres trabajadoras, hasta cinco días anuales para cuidar a sus hijos menores en caso de enfermedad, amparando éste con la constancia de cuidados maternos expedida por el I S S S T E P

Para cualquier trabajador el día de su cumpleaños, siempre y cuando sea día hábil laborable, de acuerdo a su jornada

Se podrá pedir permiso para salir dentro de su jornada de trabajo (**pase de salida**) con goce de sueldo, para arreglar asuntos particulares, hasta por un máximo de tres horas al día y que no exceda de 2 permisos al mes, en caso de exceder de éste, el número de horas solicitadas en pase de salida será considerado sin goce de sueldo

Los trabajadores tendrán derecho al disfrute de incapacidades médicas por enfermedades no profesionales expedidas por el I S S S T E P bajo los siguientes términos

- 1 - El que tenga menos de un año de servicio 15 días con goce de sueldo íntegro y 15 días más a medio sueldo
- 2 - De uno a tres años de servicio veinte días con goce de sueldo íntegro y veinte a medio sueldo
- 3 - De tres a cinco años de servicio treinta días con goce de sueldo íntegro y treinta a medio sueldo
- 4 - De cinco años o más cuarenta y cinco días con goce de sueldo íntegro y cuarenta y cinco días a medio sueldo
- 5 - A los que tengan más de 10 años de servicio hasta sesenta días con goce de sueldo íntegro, hasta sesenta días más con medio sueldo y hasta ciento veinte días más sin sueldo

NOTA. Al término de los días a medio sueldo contemplados en las fracciones anteriores, el trabajador podrá seguir disfrutando de licencias médicas expedidas por el I S S S T E P , pero sin goce de sueldo, hasta completar 52 semanas, en cuyo caso el trabajador causará baja de la Institución

VI.- SANCIONES

El incumplimiento de las Condiciones Generales de Trabajo será sancionado por la Institución de acuerdo a la gravedad de la falta de la siguiente forma

- a) Amonestación escrita
- b) Suspensión temporal de sus labores de 1 a 3 días sin goce de sueldo
- c) Suspensión de 4 a 6 días sin goce de sueldo
- d) Suspensión temporal de 7 a 8 días sin goce de sueldo

En caso de reincidencia o por la gravedad de la falta el trabajador podrá hacerse acreedor al cese sin responsabilidad para la Institución.

VII.- SALARIOS, PRESTACIONES ECONOMICAS, SOCIALES Y CULTURALES.

El pago de los salarios se efectuará los días 15 y últimos de cada mes mediante depósito en la cuenta de nómina electrónica

Cuando el día de pago coincida con uno no laborable, éste se hará el día laborable anterior

Los trabajadores tendrán derecho a recibir por concepto de aguinaldo cuando hayan prestado un año completo de servicio el equivalente a cuarenta y cinco días del último salario base percibido en el año. En caso de no cumplir el año recibirá la parte proporcional al tiempo efectivo laborado

La Institución pagará por concepto de prestaciones de previsión social las siguientes cantidades:

\$ 270.00 mensuales	Despensa
\$ 693.00 mensuales	Renta y Transporte
\$625.00 anuales	Ayuda de útiles escolares, únicamente a los trabajadores que tengan hijos en edad escolar entre los 3 y 23 años de edad, el pago se hará en una sola exhibición en la primera quincena de agosto
\$100.00 mensuales	Prima Quinquenal, a los trabajadores que tienen laborando 5 años en la Institución de manera ininterrumpida
\$800.00 anuales	En vales de despensa que se entregarán en la segunda quincena de Diciembre, siempre y cuando la Institución cuente con disponibilidad presupuestal

Lo anteriormente expuesto, son algunos de los puntos más importantes que se encuentran claramente establecidos dentro de las Condiciones Generales de Trabajo del Hospital

SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA EL H N P

SERVICIOS MEDICOS:

URGENCIAS

Dr Sixto Andrade Pacheco

UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS

Dr José Jaime Sánchez Robles

UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS NEONATALES

Dr Roberto Herrera Torres

HOSPITALIZACION Y MEDICINA INTERNA

Dr Raimundo Ruiz González

ANATOMIA PATOLOGICA

Dr Sergio Sánchez Sosa

PATOLOGIA CLINICA Y BANCO DE SANGRE

Dra Margarita Gutierrez Ahuactzin

NUTRICION

LIC Flor Eréndira Romero Plata

IMAGENOLOGIA

Dr José Cándido Camacho González

CIRUGIA

Dr Guillermo Victoria Morales

ANESTESIOLOGIA

Dr Jaime Bernal Cano

CONSULTA EXTERNA

Dra Maricruz Gutiérrez Brito

ESTOMATOLOGIA PEDIATRICA

Dra Verónica Méndez Cisneros

CIRUGIA MAXILOFACIAL

Dr Walter San Martin Brieke

ORTODONCIA

Dra Verónica Méndez Cisneros

REHABILITACION FISICA

Dr Marco Antonio Cubillo León

PSICOLOGIA

M Psic Marcela Contreras Burciaga
Psic Sigrid Bledl San Román

ONCOLOGIA

Dr Vicente Chong Morales

UROLOGIA

Dr Luis Fernando Pérez García

PAIDOSIQUIATRIA

Dr Roberto Carranza Nieto

NEUROLOGIA

Dr Benjamin Vázquez Juárez

DERMATOLOGIA

Dra Ernestina Josefina Balbuena Rosas

INFECTOLOGIA

Dra Lucia Pérez Ricardez
Dra Elizabeth Ruiz Gutiérrez

NEONATOLOGIA

Dr Roberto Herrera Torres

NEUMOLOGIA

Dr Alejandro Flores Nuñez

OTORRINOLARINGOLOGIA

Dr Eduardo Urzais Rodríguez

CIRUGIA GENERAL

Dr Mario Alberto González Palafox

CIRUGIA DE ESPECIALIDADES

Dr Guillermo Victoria Morales
Dr Rafael Agustín Aguilar Esperanza
Dr Ulises Tabaré Martínez Carreño

CIRUGIA PLASTICA

Dra Concepción Mella Romero

NEUROCIRUGIA

Dr Salvador Rodríguez Peralta

GENETICA

Dr Juan Manuel Aparicio Rodríguez

CARDIOLOGIA

Dr Roberto Ignacio Maldonado Alonso

HEMATOLOGIA

Dr Antonio Luis López

GASTROENTEROLOGIA

Dr Jorge Galindo Martínez

ALERGOLOGIA

Dr Hector Gómez Tello

OFTALMOLOGIA

Dr Marco Antonio Cuanalo Cárdenas

ORTOPEDIA

Dr Abel Ortiz Domínguez
Dr Jesús Alfonso Romero Arroyo

NEFROLOGIA

Dra Ivonne Benitez Contreras

ENDOCRINOLOGIA

Dra Margarita Barrientos Pérez

REUMATOLOGIA

Dr Raimundo Ruiz González

PRECONSULTA PEDIATRICA(FILTRO)

Dra Leticia Román Vargas

CAPACIDAD FISICA INSTALADA

TOTAL DE CAMAS 63
TOTAL DE CUNAS 43

CAMAS EN HOSPITAL	19
CUNAS EN HOSPITAL	32
CAMAS EN PRIVADOS	6
CUNAS EN PRIVADOS	4
CAMAS EN URGENCIAS	17
CAMAS EN TERAPIA INTENSIVA	8
CAMAS EN RECUPERACION	3
CUNAS EN RECUPERACION	5
CAMAS EN UCI	10
CUNAS EN UCI	2
QUIROFANOS DE CIRUGIA	4
QUIROFANO DE URGENCIAS	1
CONSULTORIOS DE CONSULTA EXTERNA	13
CONSULTORIOS DE URGENCIAS	3

LABORATORIOS DE:

- Imagenología
- Patología Clínica
- Laboratorio de Anatomía Patológica
- Banco de sangre

SERVICIOS ADICIONALES:

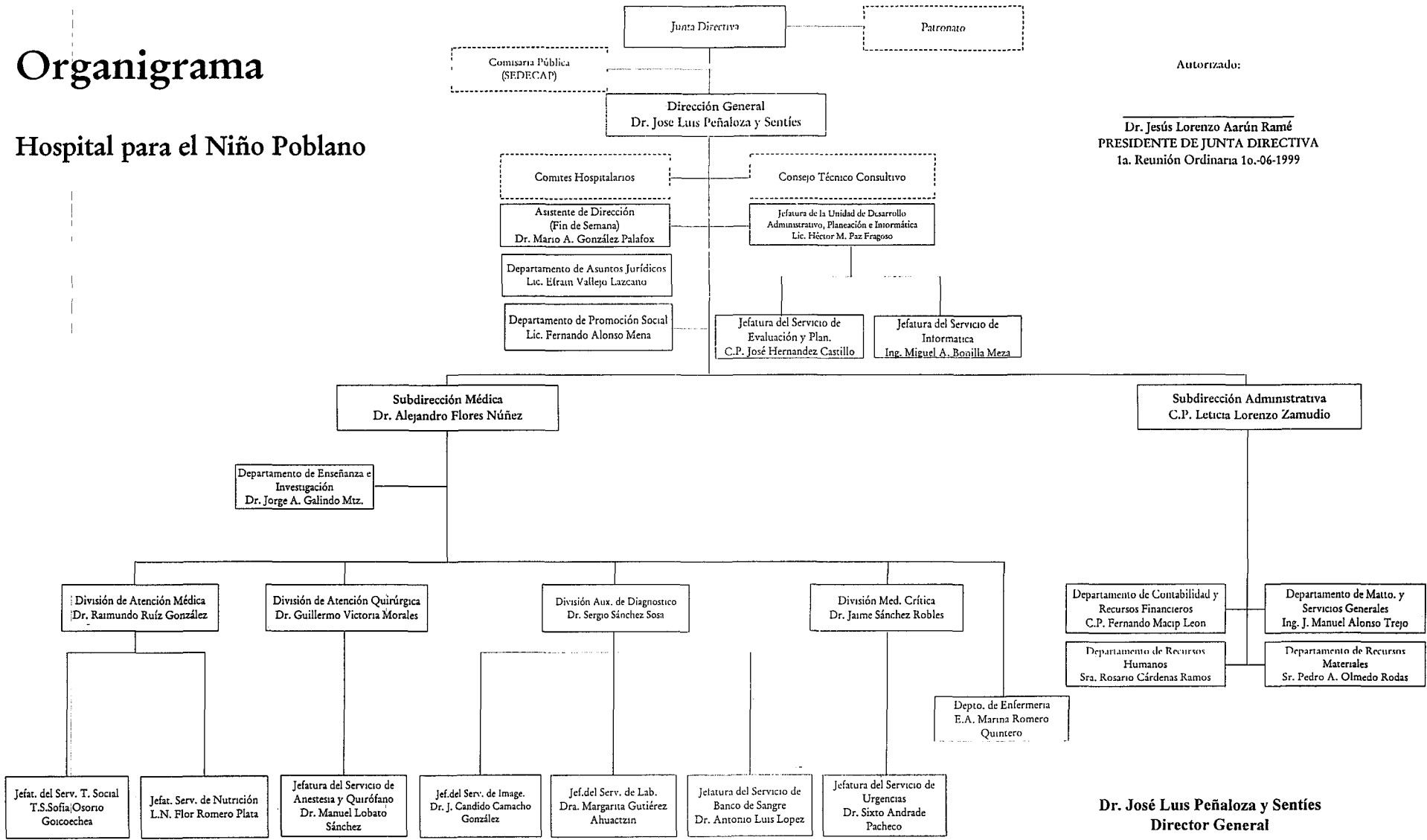
- Apoyo del grupo de Damas Voluntarias
- Ambulancia de cuidados intensivos
- Cursos de Capacitación y Actualización
- Estacionamiento
- Albergue
- Comedor
- Cafetería

Es indispensable recalcar que lo más importante para los colaboradores del Hospital para el Niño Poblano es el bienestar de los niños

Cuando una persona se integra como colaborador del H N P debe sentirse identificado plenamente con los valores y objetivos del hospital, para que sienta que es parte importante de él y pueda desempeñar su trabajo de la mejor forma, dando lo mejor de sí mismo logrando así el fin último que es el bienestar de los niños

Organigrama

Hospital para el Niño Poblano



Autorizado:

Dr. Jesús Lorenzo Aarún Ramé
PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA
1a. Reunión Ordinaria 1o.-06-1999

Dr. José Luis Peñaloza y Senties
Director General

CAPITULO IV
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta todo el anterior análisis, concluyo con varios puntos

Que me queda muy claro la importancia del rol que juega hoy en día el factor humano dentro del Hospital para el Niño Poblano. Por lo cual mi primera recomendación sería la de convencer de esto a todos los encargados del reclutamiento y selección de personal, así como al personal Directivo y de Mandos Medios y Superiores, ya que el contar con gente idónea en cada uno de los puestos de nuestra Institución, permitirá cumplir con los objetivos, así como alcanzar la misión y visión que el Hospital se ha trazado.

Esto lleva a la necesidad de establecer un procedimiento que nos garantice la eficiencia en la actividad de reclutar y seleccionar personal.

El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal propuesto, describe de manera general, los instrumentos básicos que se utilizan para la implementación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en el Hospital para el Niño Poblano. Iniciando desde la planeación hasta la contratación de personal que haya aprobado todas y cada una de las etapas descritas en dicho manual. Y sobre todo que dicho manual se elaboró y adecuó de acuerdo a las características muy particulares y necesidades del Hospital para el Niño Poblano.

También se consideró de manera muy especial los formatos propuestos, los cuales están estructurados con los puntos necesarios, para conocer las características relevantes de un candidato en cuestión y que también fueron adecuados a las características particulares y necesidades del Hospital para el Niño Poblano.

Esta Institución no cuenta con los recursos económicos y/o presupuesto para contratar grandes firmas de bolsas de trabajo, así como tampoco de poder utilizar

un software demasiado caro para aplicar pruebas psicométricas, es por ello que se prefirió atacar los puntos medulares de un buen procedimiento de reclutamiento y selección de personal de una manera práctica y ordenada, que ayude a lograr que la función de reclutar y seleccionar se convierta en una actividad clave para el logro de objetivos de esta Organización y que además contribuya a que el Departamento de Recursos Humanos se convierta en un área estratégica en el Hospital para el Niño Poblano

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Ed Trillas, México, 1995
- Case/Fair, *Principios de Macroeconomía*, Prentice Hall; 1997
- Joaquín Rodríguez Valencia, *Como Administrar la Pequeña y Mediana Empresa*, ECAFSA, ISBN 968-7681-53-5, 1998
- Joaquín Rodríguez Valencia, *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, ECAFSA, ISBN-968-7681-35-7, 1998
- Stoner, Freeman, Gilber, *Administración*, Prentice Hall, 1997
- William B Werther, Jr – Heitn Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Ed Mc Graw Hill, 1995
- R Wayne Mondy/Robert M Noe, *Administración de Recursos Humanos*, Prentice Hall, 1997
- <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte6.htm>