

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA.
LIC. EN GASTRONOMÍA**

**PROCESO DE RECURSOS HUMANOS EN
EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN ALIMENTOS Y BEBIDAS**

E.A.E.T Sonia Edith Mejía Castillo

CONTENIDO

- 1.- Etapas del Proceso según I. Chiavenato
- 2.- Planeación.- Inventario de personal, diseño, descripción y análisis de puestos
- 3.- Provisión.- Reclutamiento y selección
- 4.- Aplicación.- Contratación e Inducción
- 5.- Desarrollo.- Capacitación, Desarrollo y Plan de Carrera

ETAPAS

- 1.- PLANEACIÓN
- 2.- PROVISIÓN { RECLUTAMIENTO
SELECCIÓN
- 3.- APLICACIÓN { CONTRATACIÓN
INDUCCIÓN
- 4.- DESARROLLO { CAPACITACIÓN
DESARROLLO
PLAN DE CARRERA

- **5.- MANTENIMIENTO**

- COMPENSACIÓN
 - BENEFICIOS
 - HIGIENE Y SEGURIDAD
 - RELACIONES SINDICALES

- **6.-CONTROL**

- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - SISTEMAS DE INFORMACIÓN
 - AUDITORÍA DE REC. HUM.

1.- PLANEACIÓN

- Debe ser estratégica
- Debe alinearse con Misión, Visión y Objetivos organizacionales.
- Llevar a cabo por métodos diversos:
 - Indexación
 - Extrapolación
 - Cadena de markov
 - Regresión múltiple



Inventario de Personal

- Muestra información relativa a las personas que trabajan en la organización.

Diversos autores coinciden en afirmar que algunos de los elementos más comunes en el inventario de personal son: nombre, nacionalidad, clave del empleado, fecha de nacimiento, datos familiares como nombre de padres, hermanos, cónyuge e hijos; asimismo, nivel educativo, idiomas, cursos tomados dentro y fuera de la organización, publicaciones, licencias, evaluación del supervisor, nivel salarial, pasatiempos, puesto, área adscrita dentro de la organización, reconocimientos dentro de la organización, participación en cuerpos colegiados o asociaciones de profesionistas, entre otros.

Importancia del Inventario de personal

La importancia del inventario de personal es que brinda información que permite identificar las necesidades presentes de personal, con lo que se convierte en un recurso de suma valía en el proceso de planeación estratégica de personal y particularmente en la formulación de la estrategia de recursos humanos, lo cual permite redefinir y enmendar el rumbo de la organización.

Objetivo del Inventario de personal

El objetivo del inventario de personal es conformar una base de datos que describa con detalle el tipo de personal con el que cuenta la organización con el propósito, entre otros, de acrecentar su potencial.

Usos y Aplicaciones del Inventario

- Generación de estadísticas de la población laboral
- Selección de personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño

Deberá actualizarse
constantemente a
fin de mantenerse
vigente

Planeación de plantilla o plazas

DEFINICIÓN

- Número de puestos y número de personal que ocupa esos puestos para alcanzar los objetivos de la organización.

OBJETIVO

- Contar con el número de personal necesario que posea los conocimientos, habilidades, actitudes (competencias) que permitan a la organización lograr mayores niveles de productividad.

Trabajadores	Plantilla			
	Aprobada	Cubierta		
		Hombres	Mujeres	Total
Dirigentes	12	9	1	10
Técnicos	29	14	13	27
Operarios	96	93	0	93
Servicios	16	13	1	14
TOTAL	153	129	15	144

Escalafón

- La planeación de RH está muy ligada al escalafón, que es: un procedimiento de ascensos.

D) Procedimiento escalafonario. Éste se constituye de los siguientes aspectos:

- Plaza vacante.
- Estudio y determinación de requisitos de la vacante.
- Elaboración de convocatoria.
- Publicación de convocatoria.
- Periodo de inscripciones.
- Formación de expedientes.
- Elaboración de cédula de evaluación.
- Calificación y dictamen.

Diseño, descripción y análisis de Puestos



CONCEPTOS BÁSICOS

- **PUESTO o CARGO.-** constituye una unidad en la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen y definen su nivel jerárquico y el departamento o división al que pertenece.

un puesto = una persona

un puesto = varias personas



- **TAREA.-** actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto o cargo
- **RESPONSABILIDADES.-** obligaciones implícitas en las tareas para que éstas se realicen adecuadamente
- **FUNCIÓN.-** conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo o puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada.

- **CAPACIDAD.-** se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una tarea determinada
- **EXPERIENCIA.-** es la adquirida en el ejercicio de empleos o actividades que tengan funciones similares a las del cargo a proveer
- **COMPETENCIA.-** conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales

**Conocimientos
(SABER)**

**Habilidades (SABER
HACER)**

**Intereses (QUERER)
Personalidad (SER)**

**Actitudes
(SABER SER Y ESTAR)**



DISEÑO

DISEÑO DE CARGOS

CONTENIDO DEL CARGO

Conjunto de tareas que el ocupante desempeña

METODOS Y PROCESOS DE TRABAJO

Como deben desempeñarse las tareas o responsabilidades

RESPONSABILIDAD

A quien deberá reportar el ocupante del cargo

AUTORIDAD

A quien deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo

Para satisfacer los requisitos:

- Tecnológicos
- Organizacionales
- Sociales
- Personales del ocupante (ergonomía)

Modelos de diseño de puestos

CLÁSICO	HUMANISTA
Énfasis en tarea y tecnología	Énfasis en la persona y grupo social
Recompensas salariales y materiales	Recompensas sociales y simbólicas
Supervisión directa	Liderazgo
Ordenes e imposiciones	Comunicación e información
Obediencia estricta	Participación en las decisiones

Modelo situacional

- Aprovechar :
 - Elevada motivación intrínseca del puesto
 - Desempeño de alta calidad
 - Elevada satisfacción
 - Reducción de rotación y separaciones
- Por medio de:
 - Hacer del trabajo algo significativo y valioso
 - Hacer que la persona se sienta responsable de los resultados de su labor
 - Dar a conocer los resultados de su labor



- Propone 5 variables en el diseño:
 - Variedad
 - Autonomía
 - Significado de la labor
 - Identificación con la tarea
 - retroalimentación



ANÁLISIS

Proceso que determina, mediante observación y estudio, los elementos que componen un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en que se desenvuelve. (Lanham 1962)

- El análisis se concentra en 4 tipos de requisitos:
 - Requisitos intelectuales
 - Requisitos físicos
 - Responsabilidades que adquiere
 - Condiciones de trabajo



Requisitos intelectuales

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas



Requisitos físicos

- Comprende la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan
 - Esfuerzo físico requerido
 - Concentración visual
 - Destrezas o habilidades
 - Complejión física requerida



Responsabilidades Adquiridas

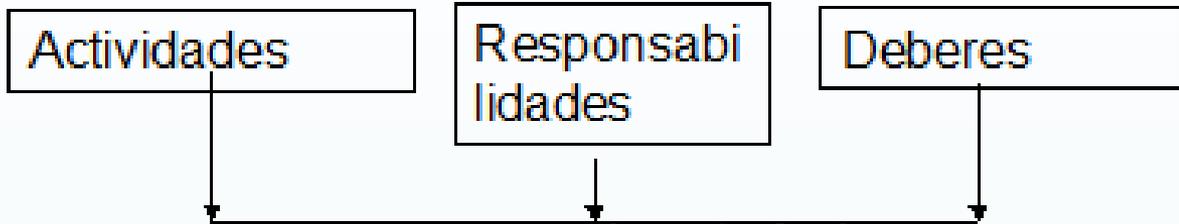
- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial



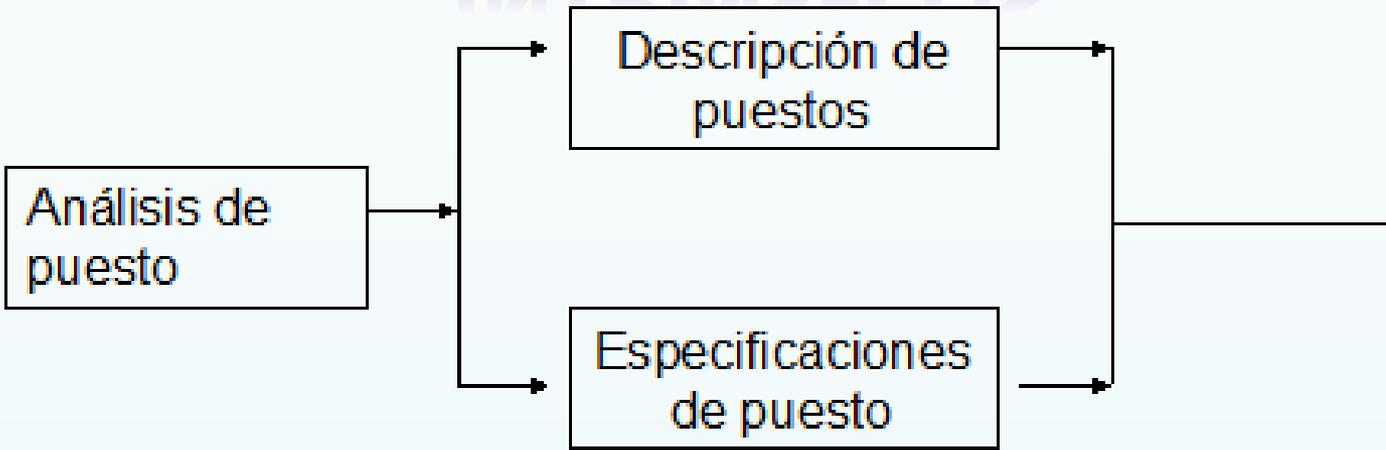
Condiciones de Trabajo

- Condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si existe alguna condición adversa o riesgosa o si exige alguna adaptación para mantener la productividad y rendimiento en sus funciones.
- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo

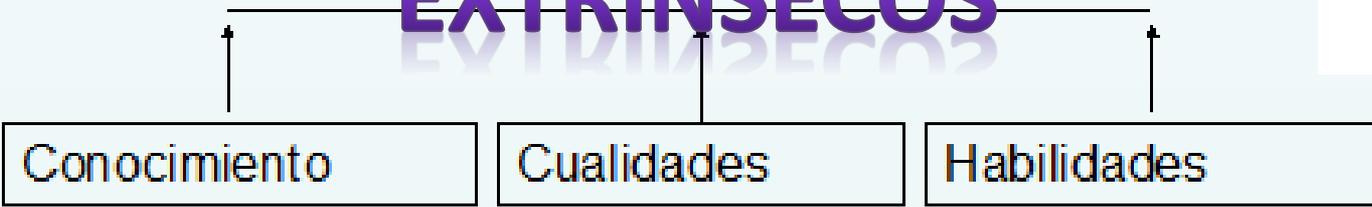




INTRINSECOS



EXTRINSECOS



DESCRIPCIÓN

- Proceso que consiste en enunciar de manera detallada las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento y los objetivos



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

TAREAS

Qué hace?

Énfasis en las personas

PERIODICIDAD

Cuando lo hace?

Recompensas sociales

METODOS

Como lo hace?

Productividad
Basa en la satisfacción de las personas

AMBIENTE DE TRABAJO

Donde lo hace?

Liderazgo
Comunicación e información

OBJETIVOS

Por qué lo hace?

Empoderamiento

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

ESPECIFICACIÓN

- Es la serie de demandas que se hacen al colaborador y las habilidades que debe poseer para desempeñar el puesto
- Es el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo
- ¿Cuáles rasgos humanos y experiencia se necesitan para desempeñar bien este trabajo?

Métodos para Descripción y Análisis

Observación Directa

Procedimiento sencillo que consiste sólo en observar el trabajo que se está haciendo.

Cuestionarios

Procedimiento donde se consignan todas las preguntas que se consideren necesarias para conocer el puesto

Consultas Técnicas

Procedimiento que consiste en recabar información de una serie de fuentes, como pueden ser ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema.

Entrevistas Individuales

Consiste en hacerle preguntas al ocupante del puesto hasta conocer las tareas regulares, los requisitos, el alcance de las responsabilidades y las condiciones del trabajo en el puesto que desempeña

Entrevista de Grupo

Este procedimiento se usa cuando el puesto tiene varias posiciones y conviene obtener la respuesta de más de uno de los ocupantes.

Diarios y Anotaciones

Procedimiento que consiste en solicitarle al ocupante del puesto que haga anotaciones sobre su trabajo por un período que puede variar, de acuerdo con la naturaleza del mismo

Bitácora de Empleados

ETAPAS

- 1.- PLANEACIÓN
- 2.- PROVISIÓN { RECLUTAMIENTO
SELECCIÓN
- 3.- APLICACIÓN { CONTRATACIÓN
INDUCCIÓN
- 4.- DESARROLLO { CAPACITACIÓN
DESARROLLO
PLAN DE CARRERA

2.- PROVISIÓN

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO

Para John M. Ivancevich el reclutamiento "consiste en la actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece." ⁶⁵

Por su parte, Mondy y Noe apuntan que "el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización." ⁶⁶

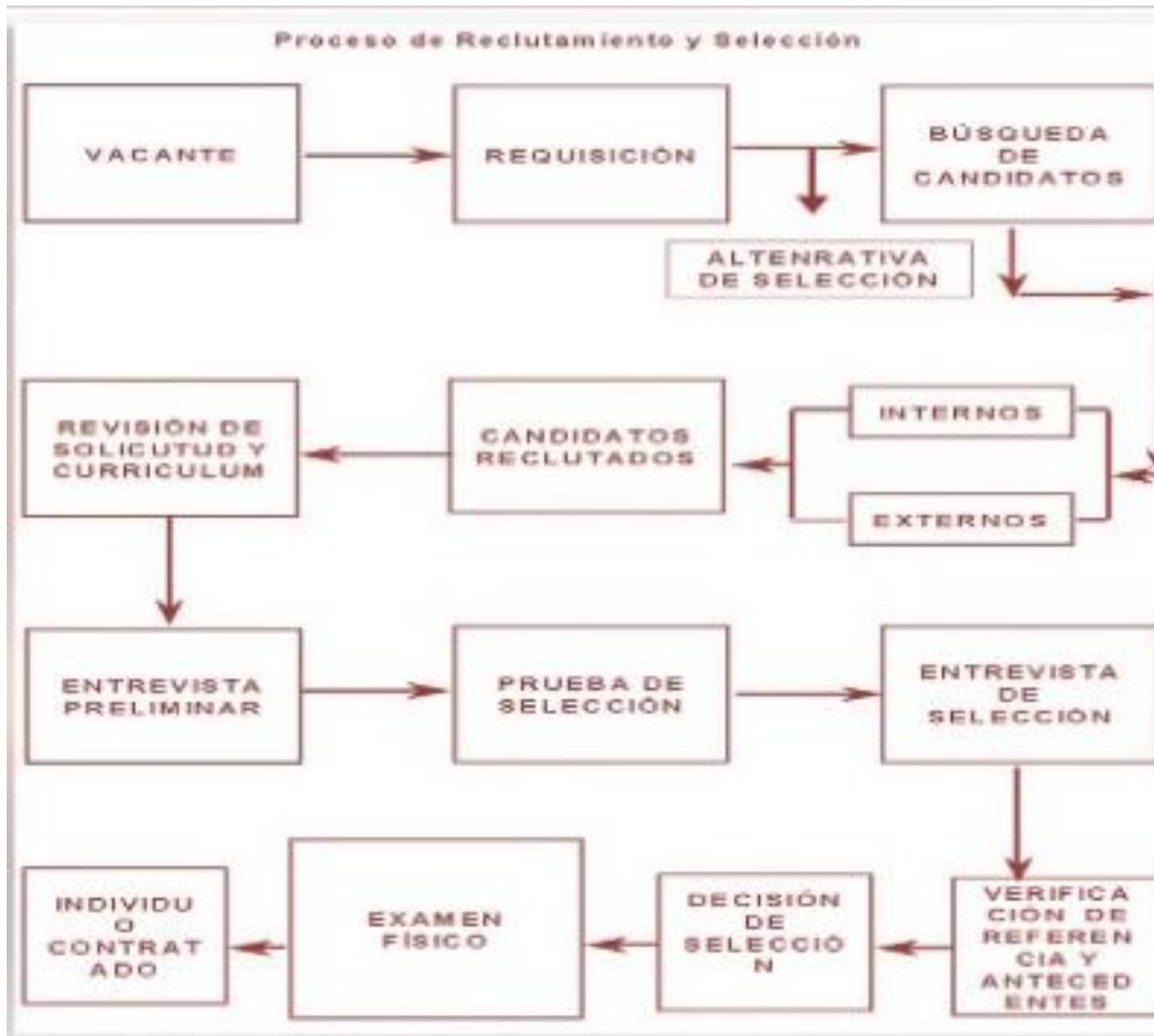


DEFINICIÓN

- Es la primera fase del proceso de contratación, cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de técnicas para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada en el momento oportuno, que permitan cubrir las necesidades de personal detectadas.
- Será necesario tener en cuenta las exigencias y limitantes cualitativas y cuantitativas.

Importancia del Reclutamiento

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido, el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Fases de Reclutamiento

- 1.- identificación de la (s) vacante(s), mediante la planeación o por algunos otros motivos:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| a) Renuncia | h) Despido |
| b) Puesto de nueva creación | i) Ascensos |
| c) Transferencia interna | j) Fallecimiento |
| d) Jubilación | k) Enfermedad profesional |
| e) Descensos | l) Maternidad |
| f) Promociones | m) Permisos |
| g) Por ventas estacionales | n) Incremento de ventas |

• 2.- Recepción de la requisición de personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL			
(1)	(2)	(2)	(2)
Número de requisición	Día	Mes	Año
1. Información del puesto vacante			
Nombre del puesto:	(3)		
Escolaridad:	(4)		
Estado civil:	(5)	Sexo:	(6)
Idioma:	(7)	Porcentaje:	(7a)
Necesidad de viajar:	(8) Sí	() No	Frecuencia: (8a)
Conocimientos o habilidades especiales:			
(9)			
Experiencia laboral:			
(10)			
Nombre de la persona solicitante:			
(11)			
Área solicitante:			
(12)			
Coordinación o Unidad que los solicita:			
(13)			
2. Objetivo del puesto			
Objetivo del puesto:			
(14)			

- 3.- Buscar e identificar candidatos



Medios de reclutamiento



- 4.- Atraer y captar candidatos
- 5.- Recepción de CV y/o solicitudes de empleo

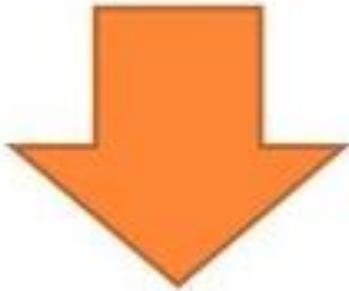
La identificación de los candidatos para atraer y captar a los más adecuados se logra a través de la determinación de los requisitos y las características que contempla la descripción y especificaciones del puesto.

Descripción de Puestos: Lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de la relación, las condiciones laborales y las responsabilidades.

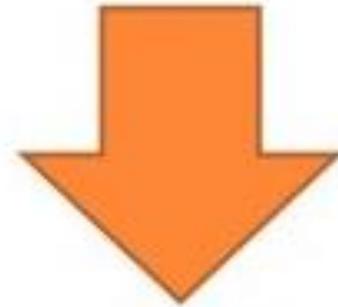
Especificación de Puestos: Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.

Medios de Reclutamiento

- También llamadas fuentes de reclutamiento
- «son los lugares o sitios en los que pueden identificarse individuos idóneos para cubrir vacantes»
- «secciones dentro del mercado de recursos humanos que ofrecen candidatos para ocupar las vacantes ofrecidas por la empresa»
- Pueden ser fuentes INTERNAS Y fuentes EXTERNAS



**RECLUTAMIENTO
INTERNO**



**RECLUTAMIENTO
EXTERNO**

Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

EN QUE SE BASA EL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las **pruebas de selección** a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las **Evaluaciones del desempeño del candidato interno**.
- Resultados de los Programas de **Entrenamiento y de Perfeccionamiento** en que participo el candidato interno.

- **Análisis y Descripción del cargo que ocupa el candidato interno** en la actualidad, y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos exigidos necesarios.



- **Planes de Carreras** o Planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria mas adecuada del ocupante del cago considerado.
- **Condiciones de ascenso del candidato interno** " esta a punto de ser ascendido" y de reemplazo "si el candidato interno ya tiene listo un sustituto."

Ventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Es más económico.
- ✓ Es más rápido.
- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.



Desventajas del reclutamiento interno

- ❖ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de **potencial de desarrollo para poder ascender**. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- ❖ **Puede generar conflicto de interés**. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.



Técnicas de Reclutamiento Interno

- Cartel
- Pizarrón de Avisos
- Boletín Interno
- Intranet
- Verbalmente



Reclutamiento Externo

Se dirige a los candidatos que estén MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

Busca candidatos externos para atraer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

Para que funcione bien el reclutamiento externo debe buscar en el MRH de manera precisa y eficaz , para llegar y atraer a los candidatos buscados.

Ventajas y Desventajas

VENTAJAS

- Nuevas ideas y diferentes enfoques
- Renovación y enriquecimiento del personal
- Aprovechamiento de inversión e capacitación y desarrollo de personal de las empresas del ramo

DESVENTAJAS

- Mas costoso
- Posible exposición de seguridad por desconocimiento de candidatos
- Afectaciones a las políticas salariales de la organización

Fuentes de reclutamiento externo

- **Grupos de intercambio con otras empresas:** Se realiza entre empresas altamente diferenciadas y especializadas.
- **Cámaras del Ramo:** Por sus frecuentes relaciones con estas instituciones, esta fuente es empleada preferentemente por grandes empresas.
- **Sindicatos Externos:** Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión.
- **Empresas consultoras:** Generalmente las contratan pequeñas y medianas empresas que carecen de área de recursos humanos o para empresas en crisis.
- **Empresas de empleo temporal:** La función de estas empresas es proveer candidatos para cubrir necesidades de temporada.

- **Otras empresas:** Las condiciones del mercado en cuanto a competitividad han hecho que sea habitual la política de interesar, para contratar, a personas talentosas que trabajan en las empresas de la competencia.
- **Agencias de trabajo:** Son las más importantes fuentes de reclutamiento de personal gerencial y de oficina, algunas cobran por su servicio por cada miembro admitido, de acuerdo con el salario contratado.
- **Bolsas de trabajo externas:** Algunas de estas organizaciones operan a través de las secretarías de trabajo o de organizaciones no gubernamentales, en sus archivos una tienen gran cantidad de candidatos, para una serie de puestos y para diferentes niveles de sueldos y de experiencia.
- **Escuelas, Universidades e Instituciones de Posgrado:** Es un buen medio para captar candidatos para puestos con conocimientos profesionales y altamente especializados, pues muchas universidades tienen órganos de contacto entre sus alumnos y empresas de la comunidad para cubrir puestos profesionales vacantes.

- **Correo electrónico:** Muchas empresas aceptan currícula por internet, algunas de ellas sólo por formularios estandarizados.
- **Internet:** Cada vez más empleados y ejecutivos utilizan este medio para buscar empleo. Se espera en un futuro inmediato que este sistema tenga gran impacto en las técnicas de comunicación del reclutamiento.

Medios Externos de Reclutamiento

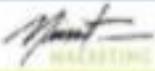
- Anuncios en periódicos
- Avisos en revistas especializadas
- Correo electrónico
- Páginas web de internet
- Teléfono
- Radio
- Televisión
- Correo ordinario
- Murales

ANUNCIOS

- Es el medio más utilizado
- Es una táctica publicitaria
- Es un procedimiento eficaz



Los anuncios tienen un atractivo por sí mismos y los criterios esenciales al redactar el anuncio son:


PROMOTORA DE VIVIENDA ROYAL SATELITE

SOLICITA:
50 VACANTES

RECIENTE EGRESADOS DE LAS CARRERAS:

- LAE
- INGENIERIA INDUSTRIAL
- LIC. EN MERCADOTECNIA

SEXO: INDISTINTO
EDAD: 22 - 45 AÑOS
DISPONIBILIDAD DE HORARIO

PERFIL:
PROACTIVO
GUSTO POR LAS VENTAS
FACILIDAD DE PALABRA
BUENA PRESENTACION

OFRECEMOS:
INGRESO: **\$7,000.00 MENSUALES**
MAS BONO DE PRODUCTIVIDAD
POLIZA DE GASTOS MEDICOS
EMPRESARIAL
UNIFORME

INTERESADOS SOLICITAR UNA CITA:
LIC. LUIS ENRIQUE FARIAS

 **43 36 05 29**
 reclutamiento@frescologistica.com

\$257 por día
Trabaja desde casa
por la Internet



Solamente
\$24.97
Kit inicial

CUIDADO !!!
Puede ser un engaño



¿Buscas trabajo?
Pulsa aquí
para ver las ofertas

- a) Debe ser claro y no usar términos o indicaciones raras o erróneas.
- b) Debe responder a la realidad.
- c) Debe incluir los elementos de juicio indispensable para que el candidato potencial tenga una visión clara del puesto y de los requisitos (Galicia, 2001).

¿PROBLEMAS EN TU TRABAJO?
¿TE DESPIDIERON?



¿NO TE PAGAN LO QUE TE CORRESPONDE?
¿TE OBLIGAN O PRESIONAN A RENUNCIAR?

" SOMOS TU SOLUCIÓN "

**CONSULTA JURÍDICA
GRATUITA**

TEL. 2-85-79-97 SOLUCIONES LABORALES
CEL. (92)-65-14-24 ABOGADOS
"HAZENDO VALER TUS DERECHOS"
soluciones.laborales.abogados@gmail.com
Calle 33 C + 515 X Av. Reforma, Col. Centro. (Por PLAZA DE TOROS)

SELECCIÓN DE PERSONAL

¿QUE ES?

- Siguiente paso después del reclutamiento
- Su objetivo es escoger, entre los candidatos reclutados, a los mas cercanos a adecuarse al puesto.
- «el hombre adecuado para el trabajo adecuado»
- DEFINICIÓN.- proceso por el cual se descubre al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado donde desarrolle sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes

- ¿Qué puesto requiere cubrirse?
 - ¿cuál es su jerarquía?
- ¿Qué se ofrece a los candidatos?



PRINCIPIOS

- Ética profesional
- Orientación
- Colocación
- Comparación
- Objetividad

TECNICAS DE SELECCIÓN

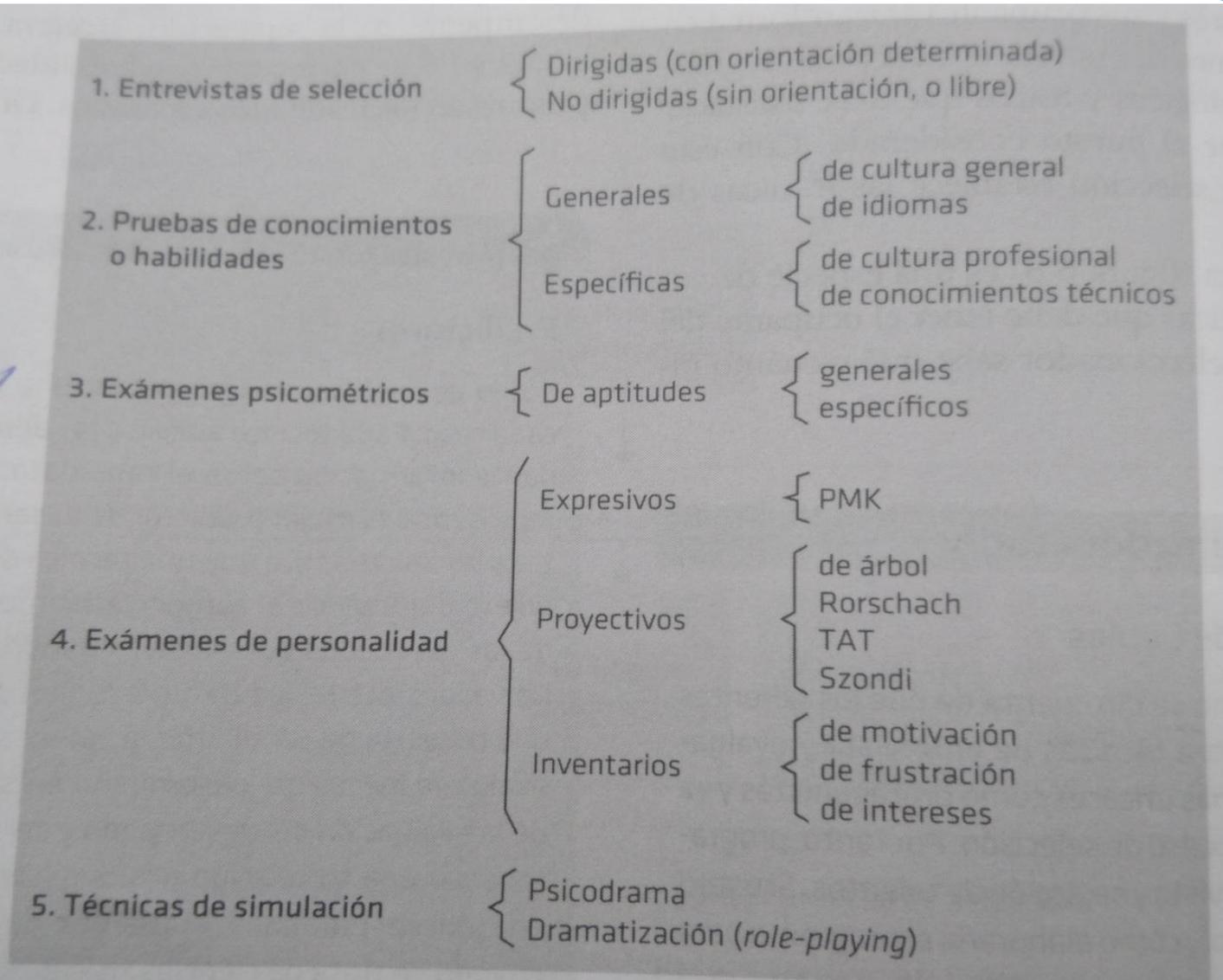
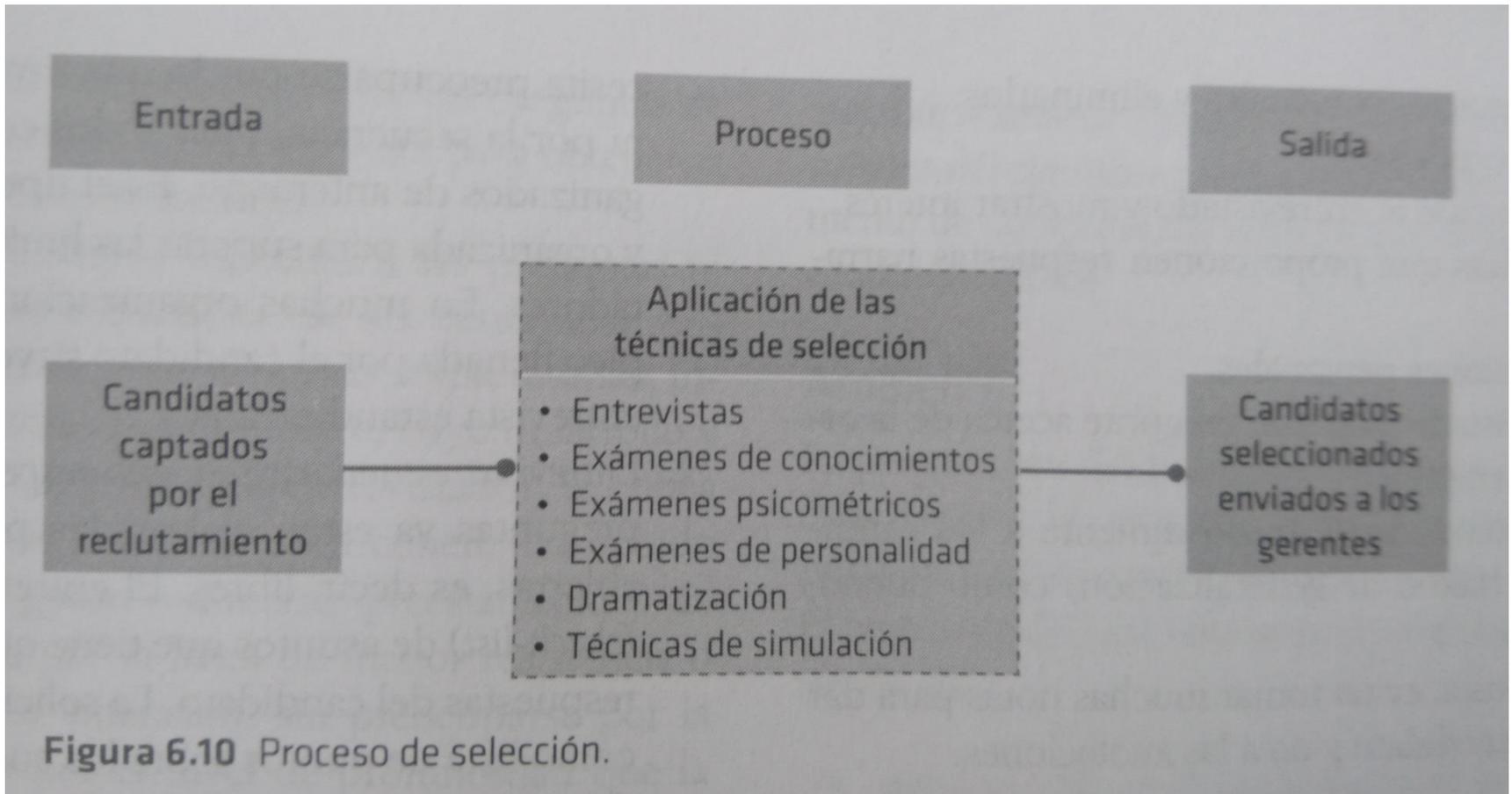
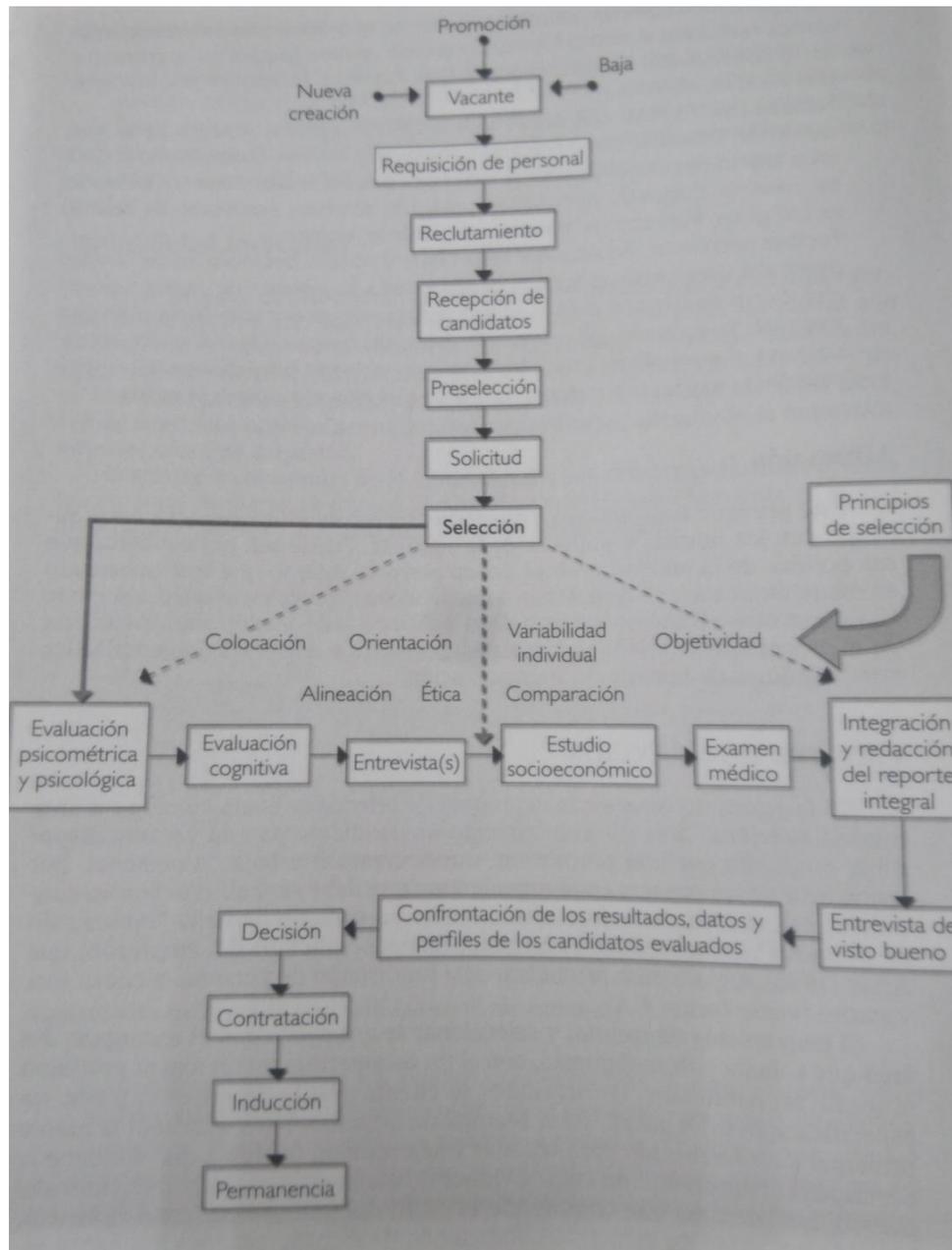


Figura 6.9 Clasificación de las técnicas de selección.

Proceso





ENTREVISTA

- Definición.- forma de comunicación interpersonal con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante



Niveles de Entrevista

1.- Entrevista PRELIMINAR o INICIAL

- Ligera y breve
- De primer contacto
- Pretende ser un primer filtro
- Permite un impresión general de ambas partes
- Se verifica que el candidato posee los requisitos básicos y esenciales
- Se discuten las condiciones, características del puesto, funciones, etc.

- 2.- Entrevista de ANÁLISIS
 - Se lleva a cabo con el posible jefe inmediato
 - Es un siguiente filtro
- 3.- Entrevista de VISTO BUENO
 - Se lleva a cabo con el director o gerente del área
 - Puede ser uno a uno o bien en formato de panel
- 4.- Entrevista FINAL
 - Se lleva a cabo con el nivel más alto de la organización (depende de la jerarquía)
 - Es en formato panel usualmente
 - Se ofrece CARTA PROMESA

ETAPAS

- 1.- ANTES DE LA ENTREVISTA
 - Tener un guión (objetivos)
 - Ambiente adecuado (condiciones físicas y psicológicas) **RAPPORT**
- 2.- EN LA ENTREVISTA
 - Apertura.- relajar tensión
 - Desarrollo.-obtener información
 - Cierre.- terminar la conversación

TIPOS DE ENTREVISTAS

- 1.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA O DIRIGIDA.- se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, se utilizan preguntas cerradas y dirigidas al tema o a un asunto en particular.
- Se aclara información del CV o solicitud
- Ahorra tiempo, no es especializada
- Limitativa y presionante

- 2.- ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA O LIBRE.- se lleva a cabo mediante una conversación «casual», con preguntas abiertas, sin limitaciones de tiempo o de respuestas cortas, el candidato puede extenderse
- Se requiere especialización del entrevistador
- Implica mayor tiempo
- La información es detallada y el ambiente es más relajado
- Se puede evaluar la reacción o comportamiento del candidato

TIPOS DE PREGUNTAS

<i>Tipo de pregunta</i>	<i>Importancia</i>	<i>Ejemplo</i>
Abierta	Otorga facilidad y responsabilidad al candidato	¿Podría hablarme de su experiencia en la empresa X?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Aclaratoria	Alienta claridad y amplificación	¿Me imagino que usted se sintió como si...?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones	Usted dijo anteriormente que...
Directa	Logrado el <i>rapport</i> , el candidato asume la responsabilidad de la conversación	¿Qué le dijo a su padre cuando criticó la decisión que usted tomó?

Pruebas o Exámenes

- Instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos o habilidades adquiridos a través del estudio, práctica o experiencia.
- Mide grado de
 - Conocimiento profesional
 - Capacidad o habilidad
 - experiencia

CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS

- 1.- de acuerdo con el método de aplicación
 - Orales
 - Escritas
 - De realización (cortes, manejo de equipo)
- 2.- de acuerdo con el área de conocimientos
 - Generales (técnicas básicas)
 - Específicas (técnicas de cocina....)
- 3.- de acuerdo con su forma
 - Tradicionales (exámenes)
 - Objetivas (test)

Evaluación Psicométrica y Psicológica

- Medir atributos de personalidad, inteligencia, desarrollo mental, habilidades, etc.
- Estas pruebas deben poseer 2 características importantes:
 - Validez.- capacidad de pronosticar bien la variable deseada
 - Precisión.- capacidad de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y tener poca desviación estándar respecto a la media

INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

A Field Guide, by Marek Bennett

(A)	LINGÜÍSTICA			
	LEER	ESCRIBIR	HABLAR	ESCUCHAR
(+)	LÓGICA-MATEMÁTICA			
	SUMAR	PENSAR CRÍTICAMENTE	RAZONAR	EXPERIMENTAR
(Ojo)	VISUAL-ESPACIAL			
	VER	PINTAR	VISUALIZAR	COLOR
(Mano)	INTELIGENCIA CORPORAL			
	CONSTRUIR	ACTUAR	TOCAR	DANCE
(Música)	MUSICAL			
	CANTAR	RAPEAR	BATERÍAS	JUGAR
(Ojos)	INTERPERSONAL			
	COMPARTIR	ENSEÑAR	COLABORAR	INTERACTUAR
(Cara)	INTRAPERSONAL			
	CONECTARSE CON UNO	TOMAR DECISIONES	REFLEXIONAR	
(Hoja)	NATURALISTA			
	EXPERIMENTAR	CONECTAR CON SERES VIVOS	CUIDARLES	EXPLORAR

After Thomas Armstrong, MULTIPLE INTELLIGENCES IN THE CLASSROOM

©MMXXI Marek Bennett * www.Marek-Bennett.com

3.- APLICACIÓN

CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN



CONTRATACIÓN

- Culminación de la selección de personal.
- Se formaliza la aceptación y la incorporación del nuevo empleado.
- El marco normativo más importante es la LEY FEDERAL DEL TRABAJO

LFT

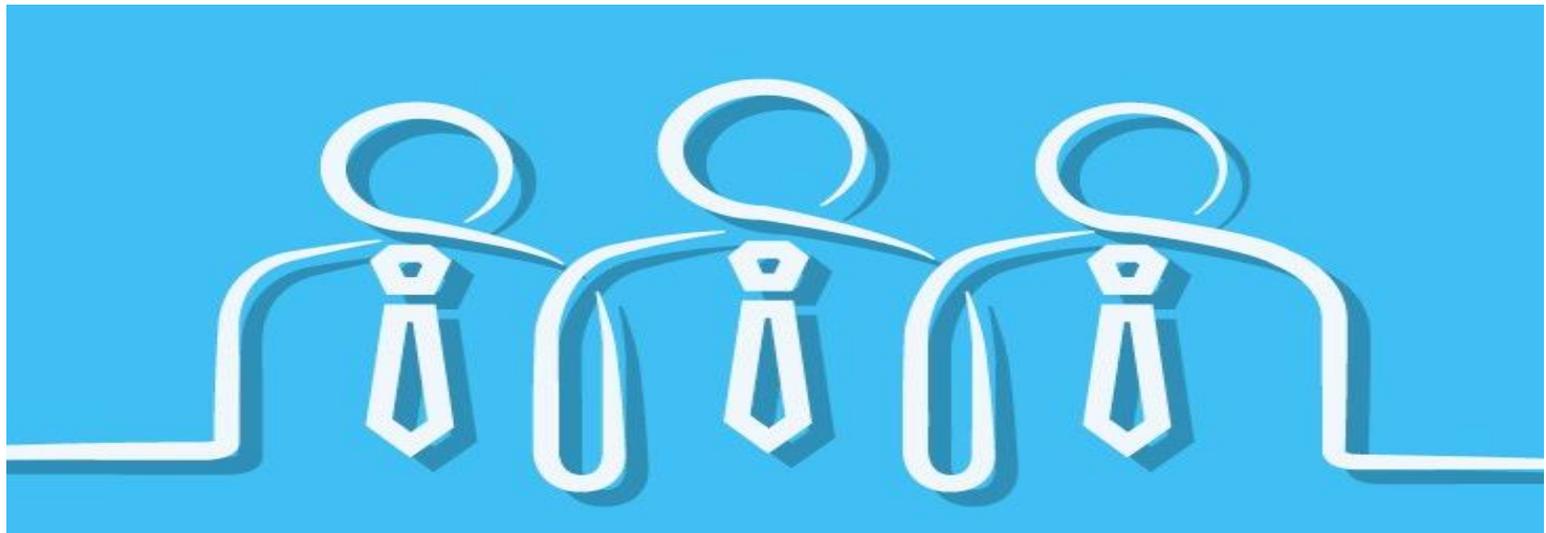
- Son disposiciones legales que regulan las relaciones obrero patronales, es decir, donde se especifica qué tienes que hacer como trabajador y a qué tienes derecho, y lo mismo respecto a lo que tu jefe le toca hacer.
- También en esta Ley se protegen las garantías individuales del hombre y se deja muy claro que no se pueden establecer distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.
- Reformada en noviembre de 2012

CONTENIDO

- Titulo primero (art. 1-19)
- 2°(5cap art. 20-55)
- 3° Condiciones de trabajo(8 cap/ art. 56-131)
- 4° derechos y obligaciones de trabajadores y patrones (5 cap /132-163)
- 5° trabajo de las mujeres y menores (164-180)
- 6° trabajos especiales (17cap/ 181-353)
- 7°relaciones colectivas de trabajo (8cap 354-439)
- 8°huelgas (2 cap art.440-471)

- 9° riesgos de trabajo (472-515)
- 10° prescripción (
- 11° autoridades del trabajo y servicios sociales (8cap art.523-624)
- 12° Personal jurídico de las juntas de conciliación y arbitraje (625-647)
- 13° representantes de trabajadores y patronos (3cap 648-684)
- 14° derecho procesal del trabajo (20cap 685-938)
- 15° procedimientos de ejecución (3 cap 939-991)
- 16° responsabilidades y sanciones (992-1010)

ARTICULOS MAS IMPORTANTES



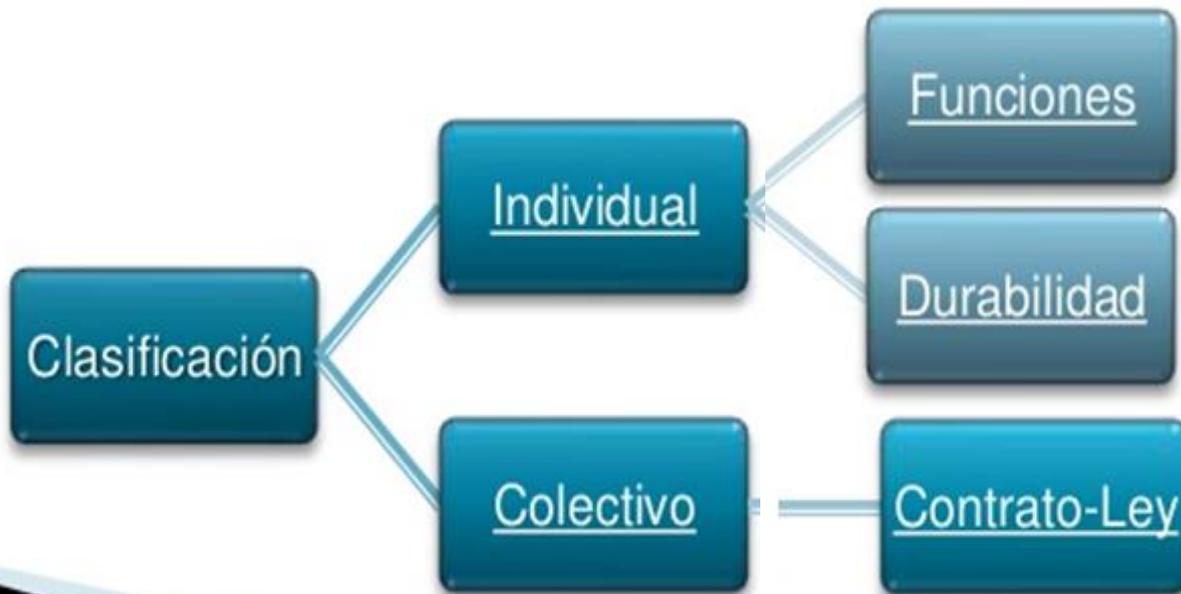
CONTRATO

- Art 20
- «Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.»

Contenido

- ▶ El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:
 - I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
 - II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
 - III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
 - IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;
 - V. La duración de la jornada;
 - VI. La forma y el monto del salario;
 - VII. El día y el lugar de pago del salario;
 - VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y
 - IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

TIPOS DE CONTRATO



⇒ Contrato por tiempo indeterminado.

⇒ Por obra determinada.

⇒ Por tiempo determinado.

⇒ Por hora.

⇒ Por capacitación.

⇒ A prueba.

⇒ Por temporada.

Si se toma en cuenta la naturaleza de las funciones o actividades desempeñadas por el trabajador, serán: A) **Trabajadores de confianza**, todos aquellos que realicen funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, así como las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento; y, B) **Trabajadores de base o de planta**, todos aquellos que, por exclusión, no sean de confianza, esto es, los que realizan una función o actividad normal en la empresa

Inducción



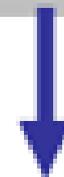
Reclutamiento

Selección

**Decisión final
Contratación**

INDUCCIÓN

**Inicio de las
tareas en
el puesto**



CONTRATACIÓN NUEVO PERSONAL

Se incorpora una nueva personalidad a la organización



El nuevo trabajador se encuentra en un medio desconocido (normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños)



Este desconocimiento puede afectar negativamente a su eficacia y satisfacción



La organización de informar y preocuparse de todos los nuevos elementos y establecer programas de integración de los trabajadores en el menor tiempo posible

¿QUÉ ES LA INDUCCIÓN?

- Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.
- Es una etapa que inicia, al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual, se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones
- Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

IMPORTANCIA

- 1) Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.
- 2) Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma.
- 3) Facilita acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.
- 4) Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos.
- 5) Acelera el proceso de Integración.

(chiavenato,1998)

objetivo

- Es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.



BENEFICIOS

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitación del aprendizaje

VIDEO

Grupo ALSEA

INDUCCIÓN

GENERAL

Historia, evolución de la organización, estado actual, objetivos y posicionamiento.

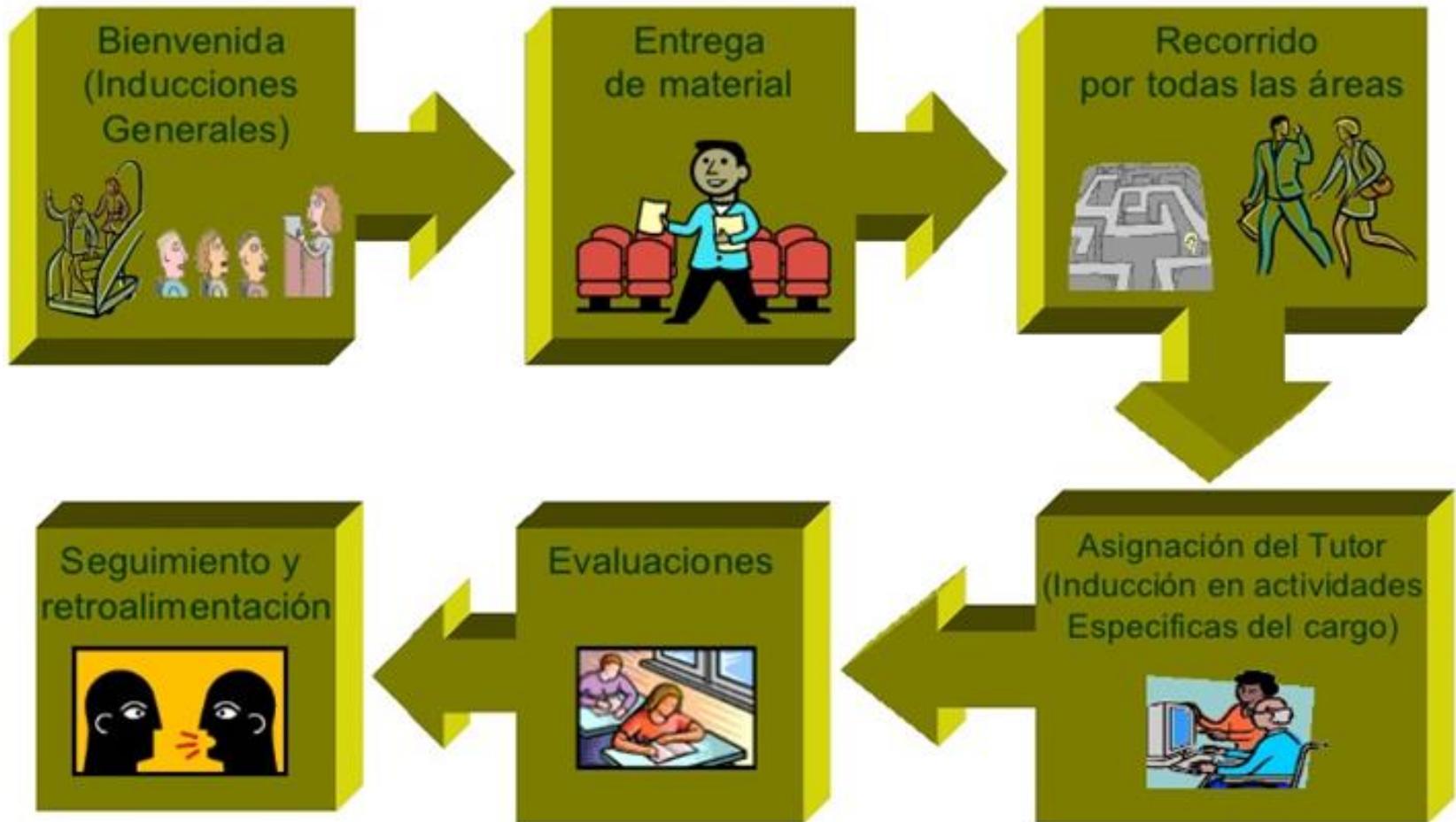
Puesto de trabajo a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo, salario.

ESPECIFICA

- +Presentación colegas
- +Mostrar lugar de trabajo
- +Objetivo de trabajo del área, estrategia.
- +Ratificación de funciones del puesto
- +Formas de evaluación del desempeño.
- +Relaciones personales en lo laboral, costumbres, relaciones de jerarquía.
- +Diagnóstico de necesidades de aprendizaje.



ETAPAS DE LA INDUCCIÓN



INDUCCIÓN INTEGRAL O GENERAL

- En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

BIENVENIDA



Apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar con la organización.

RECORRIDO POR LA EMPRESA

Recorrer la empresa con el empleado y asegurarse que haya entendido con claridad cada punto importante de la misma



POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA



➤ Horario general de trabajo



➤ Día, lugar y hora de pago

➤ Que hacer cuando se falta



➤ Vacaciones y días feriados

➤ Normas de seguridad





➤ Áreas de servicio del personal

➤ Reglamento interno de trabajo



➤ Actividades recreativas de la empresa

INDUCCIÓN ESPECÍFICA

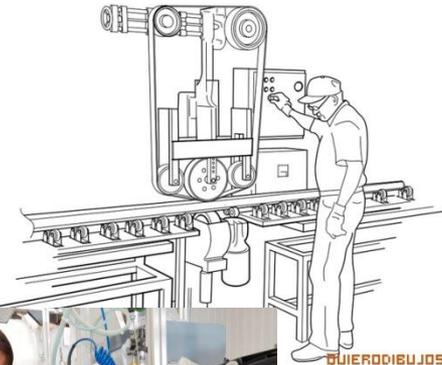
- Se debe brindar toda la información específica del puesto a desarrollar
- instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en como va a ser evaluada individual y colectivamente.
- Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

PRESENTACIONES



PUESTO DE TRABAJO

➤ Ubicación



➤ Nombre



➤ Objetivo



FUNCIONES DEL PUESTO

Son las labores que están a cargo del empleado. Describir con claridad y minuciosidad qué es lo que va a hacer el trabajador y cómo tiene que hacerlo.



¿Cómo esperas que se desempeñe en el trabajo?

¿Cómo será evaluado su desempeño?

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN

- Luego de finalizar el proceso de inducción, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

- El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, y retroalimentar el programa y realizar ajustes.
- En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación del formato Evaluación de la Eficacia de la capacitación a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsable de esto el Proceso de Recursos Humanos.

4.- DESARROLLO

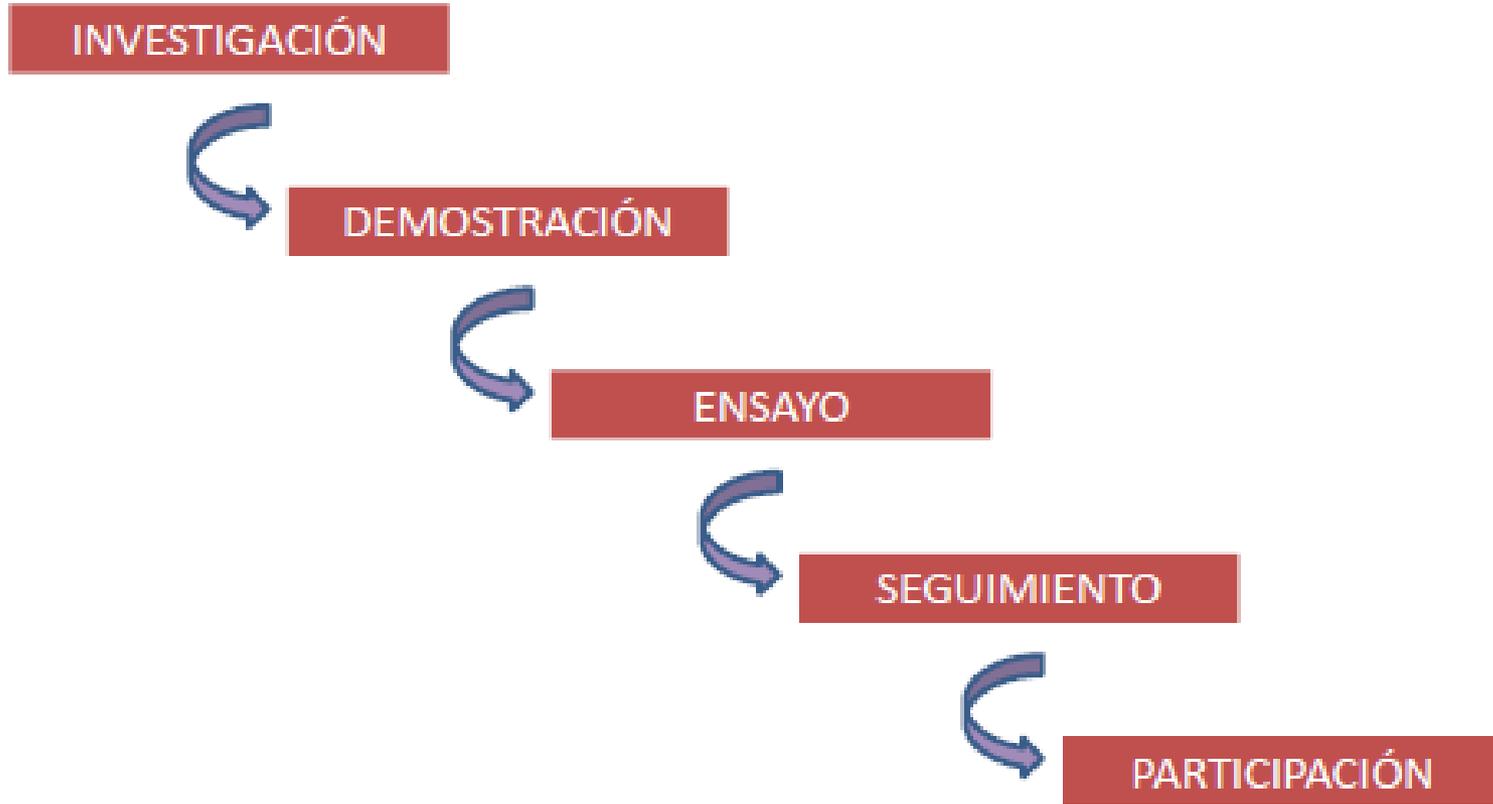
Capacitación, desarrollo y plan de
Carrera

PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

- El aprendizaje en el puesto es un proceso de formación que se desarrolla en el ambiente profesional sin recurrir a una persona que posea una capacidad específica como formador.
- Dicha forma de aprendizaje ha precedido la formación profesional de numerosas generaciones de obreros y artesanos.
- Todavía hoy en día, en ciertos tipos de formación profesional, se utiliza este método.

- El aprendizaje “en el puesto” está esencialmente basado en la imitación de los comportamientos observados.
- El artesano hace su trabajo, explica brevemente los principios, el aprendiz observa y trata de copiarlo.
- Dicha forma de aprendizaje ha sido estructurada de manera progresiva hasta llegar a una sistematización de sus principios a través del método.

FASES DEL PROCESO DE ENSEÑANZA



1.- INVESTIGACIÓN

- Localizar, en el lugar del trabajo, las tareas y las operaciones que son necesarias efectuar.
- Luego, se descomponen las operaciones en fases, indicándoles para cada una de ellas los puntos clave, o sea, los actos que condicionan la calidad del trabajo o su rendimiento.
- Deberán seleccionarse los métodos o las estrategias más adecuadas en función del empleado y de las características del trabajo.
- Finalmente, se preparan los materiales y el entorno en el que va a desarrollarse la acción.

2.- DEMOSTRACIÓN

- Se trata de enseñar y transmitir al colaborador, todos los aspectos relacionados con el puesto de trabajo a desarrollar.
- El instructor explica, presenta e ilustra al empleado el trabajo.
- Se trata de ser minucioso en la presentación con el fin de no olvidar ninguna de las fases o momentos de trabajo que resultarán clave para el logro de los aprendizajes.

3.- ENSAYO

- En esta etapa se deja al trabajador que realice las tareas propias de su puesto de trabajo.
- Durante el ensayo se debe dejar independencia al trabajador, pero siempre con un control de la persona responsable de su proceso de enseñanza y aprendizaje.
- El colaborador ejecuta el trabajo bajo la supervisión del instructor explicando los pasos en el desarrollo de la tarea.
- Se pone énfasis en la calidad, más que en el tiempo empleado para el desarrollo del trabajo.

4.-SEGUIMIENTO

- Se realiza el análisis del desempeño del trabajador, analizando si se han cumplido los objetivos marcados
- Una vez enseñada la tarea, se deja solo al colaborador para que vaya desarrollando la nueva labor aprendida.
- En este momento, el instructor «desaparece» de la escena y un trabajador experto supervisa el trabajo del empleado
- A través de la etapa de seguimiento se realiza el análisis del desempeño del trabajador, analizando si se han cumplido los objetivos marcados.

5.-PARTICIPACIÓN

- La rotación de puestos consiste en hacer pasar a un empleado de un puesto a otro durante lapsos de tiempo relativamente breves.
- La pretensión es que adquiriera experiencia y conocimientos de diversas áreas de una organización a través de sus actuaciones en los distintos puestos de trabajo desempeñados.

EDUCACIÓN PROFESIONAL

institucionalizada o no que busca preparar al ser humano para la vida profesional.

Comprende:

- 1.- FORMACIÓN.- forma a la persona en una profesión o área de conocimiento determinada. Es una preparación a largo plazo.
- 2.- DESARROLLO.- perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión y volverlo más eficiente y productiva. Es una preparación a mediano plazo
- 3.- CAPACITACIÓN.- adapta a la persona a un puesto o función. Es una preparación a corto plazo. Suele delegarse a los jefes inmediatos, obedece un programa preestablecido.

EDUCACIÓN .- social, religiosa, cultural, política,
PROFESIONAL

ENTRENAMIENTO

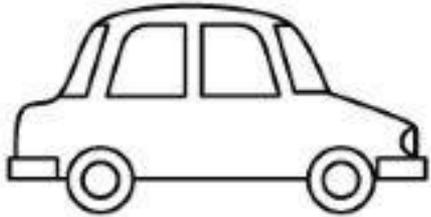
- El entrenamiento es el desarrollo de **habilidades, destrezas y actitudes** para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto
- seguir un plan rutinario durante un determinado tiempo para desarrollar habilidades básicas, las cuales servirán de cimientos para lograr el "adiestramiento"



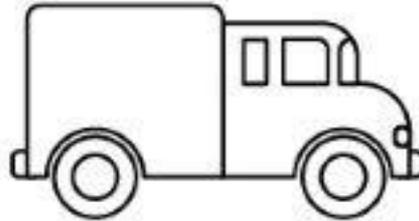
EJERCICIO 1

- **ENTRENAMIENTO DE MEMORIA**
 - Observa la imagen
- Memoriza todo lo que puedas sobre ella

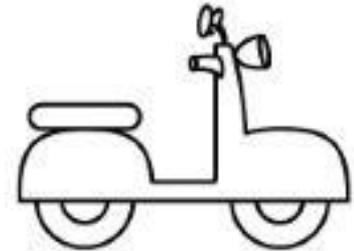
MEMORIA



.....



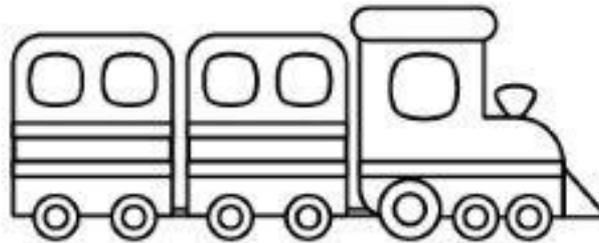
.....



.....



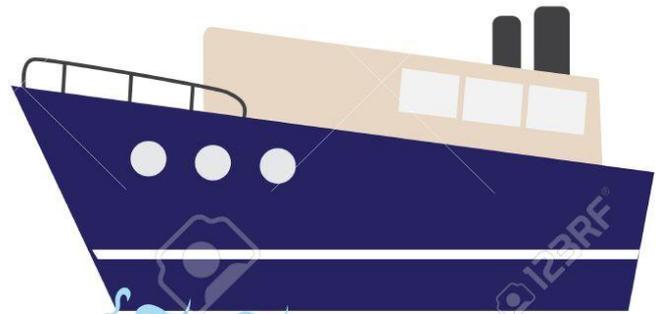
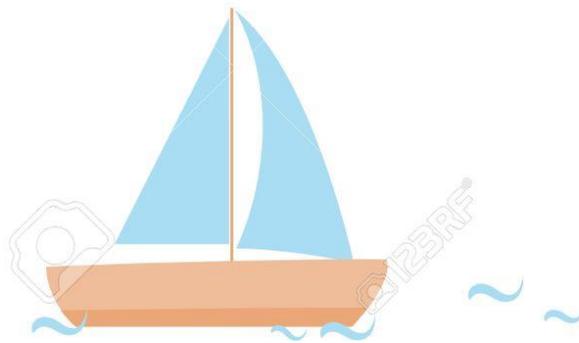
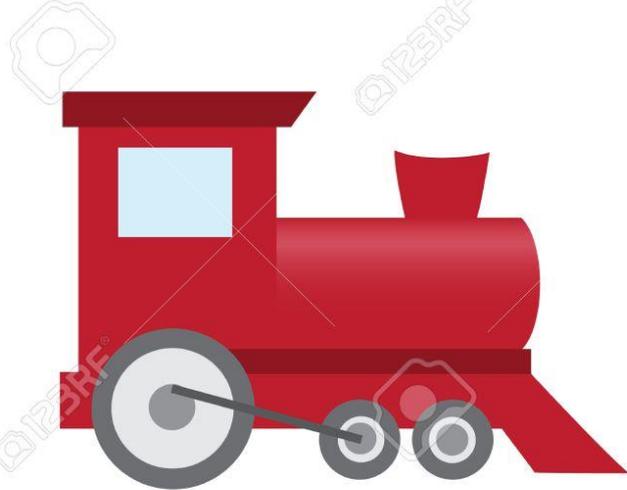
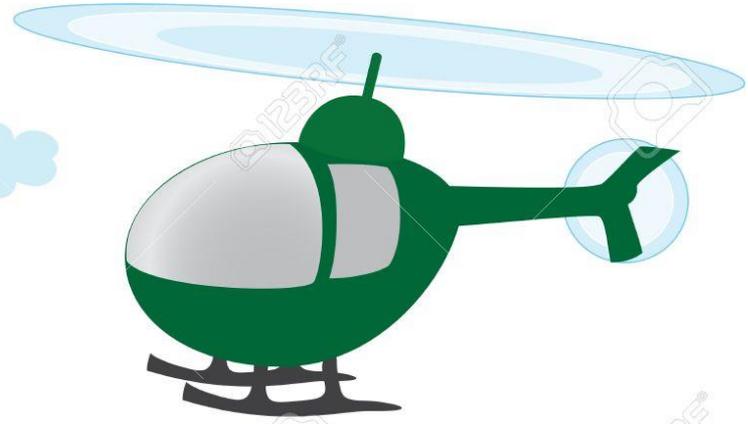
.....



.....



.....













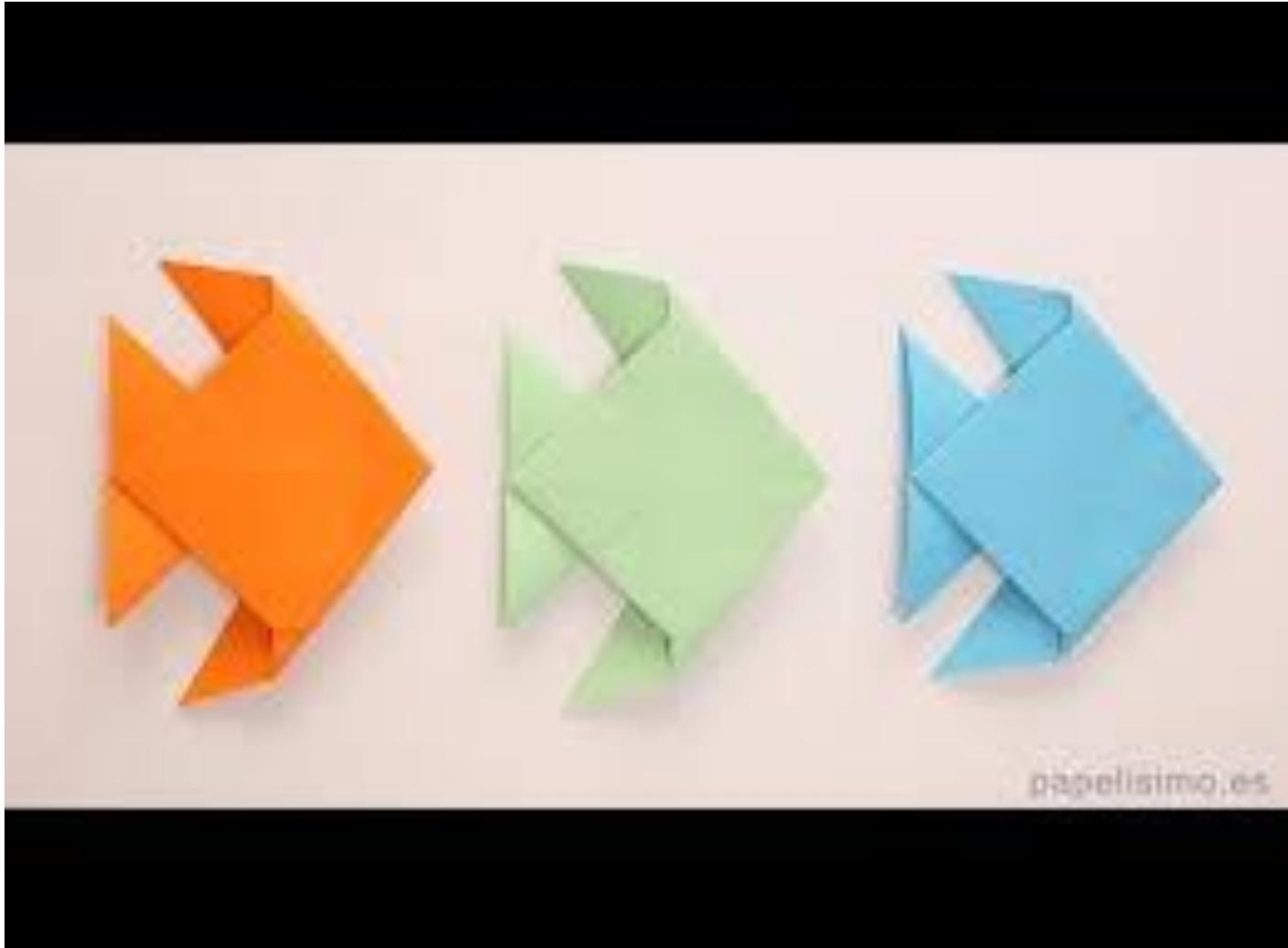
© Can Stock Photo - csp9553935



ADIESTRAMIENTO

- es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.
 - **VIDEO**
 - **Cooking Training**

ORIGAMI



CAPACITACIÓN

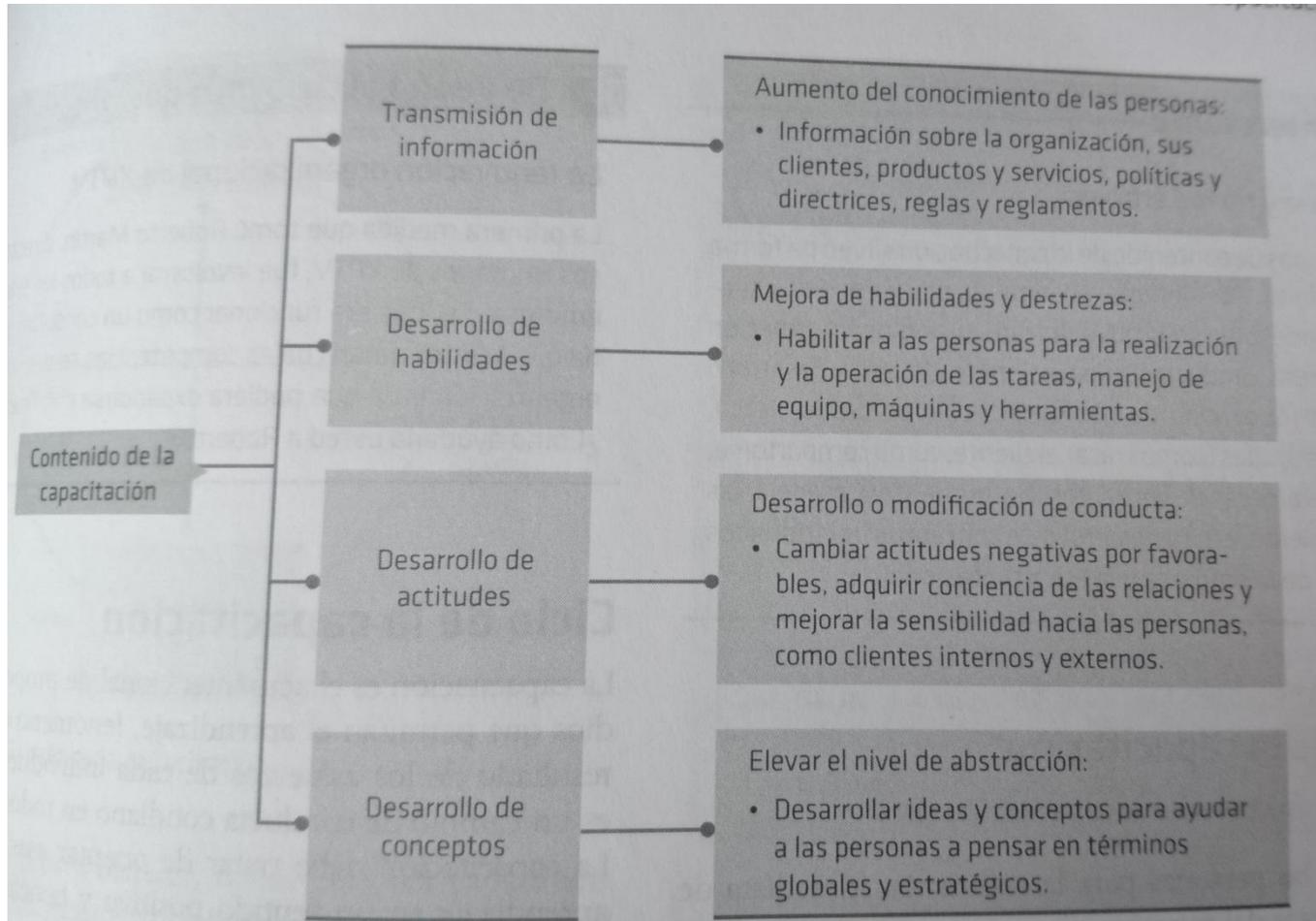


¿Qué ES LA CAPACITACIÓN?

- YODER.- medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones
- WHITEHILL.- preparar a la persona para el puesto
- es la **transferencia de conocimientos** a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización.
- Es la adquisición de conocimientos técnicos (teóricos y prácticos) que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

- Abarca 4 formas de cambio de conducta:



OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- 1.- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto
- 2.- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima mas satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas mas receptivas a las nuevas tendencias de la administración

CICLO DE LA CAPACITACIÓN

- Primero hay que verlo como un modelo de sistema abierto:

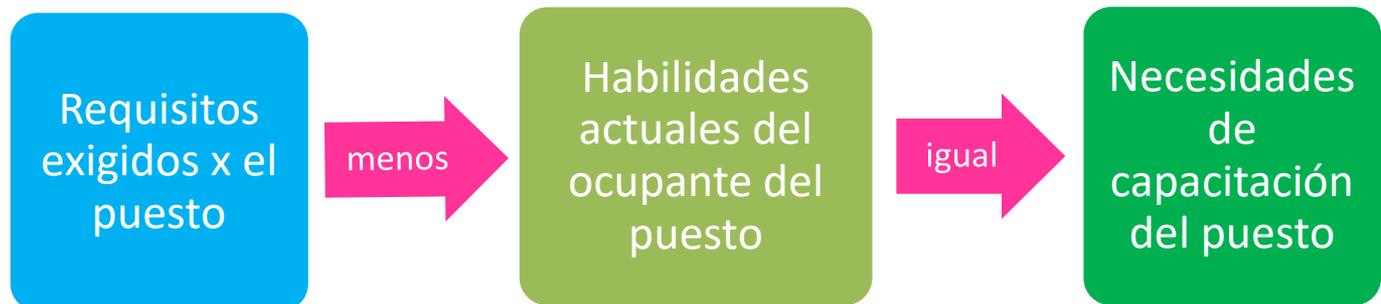




1.- DETECCIÓN DE NECESIDADES

- Se hará por medio de 3 niveles de análisis:
- **1.- sistema organizacional.-** cuadrar la capacitación con los objetivos a largo plazo de la organización tomando en cuenta el ambiente interno y externo de la misma
- Ayuda a establecer políticas respecto a la capacitación y a analizar costos y beneficios de los programas

- **2.- Sistema de capacitación.-** analizar la fuerza de trabajo, verificar si los colaboradores cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea a organización
- **3.- Sistema de adquisición de habilidades.-** el análisis se hace a nivel del puesto. El diseño y análisis de puesto derminarán que tipo de habilidades, conocimientos, etc. se requieren. La capacitación será para cada puesto de forma aislada.



Nivel de análisis

Sistema implicado

Información básica

Análisis organizacional

Sistema organizacional

Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación

Análisis de recursos humanos

Sistema de capacitación

Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)

Análisis de operaciones y tareas

Sistema de adquisición de habilidades

Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

¿Cómo DETECTAR NECESIDADES?

- 1.- Evaluación del Desempeño
- 2.- Observación
- 3.- Check Lists
- 4.- Por Solicitud de Superiores
- 5.- Entrevista de Salida
- 6.- Diseño y Análisis de puesto
- 7.- Informes
- 8.- Indicadores



INDICADORES

- Hay de 2 tipos:
- 1.- A PRIORI.- hechos a futuro que de suceder crearían necesidades de capacitación. (Expansión, recorte de personal, cambio en procesos, licencias, incapacidades, modernización o automatización, nuevos productos, diversificación)
- 2.- A POSTERIORI.- problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido.

Problemas de PRODUCCION	Problemas de PERSONAL
Baja calidad	Excesivo número de quejas
Averías frecuentes del equipo	Falta de cooperación y trabajo en equipo
Gastos excesivos de mantenimiento	Alta rotación
Exceso de errores y desperdicio	Excesivo número de faltas
Elevado número de accidentes	Problemas de comunicación y enfrentamientos

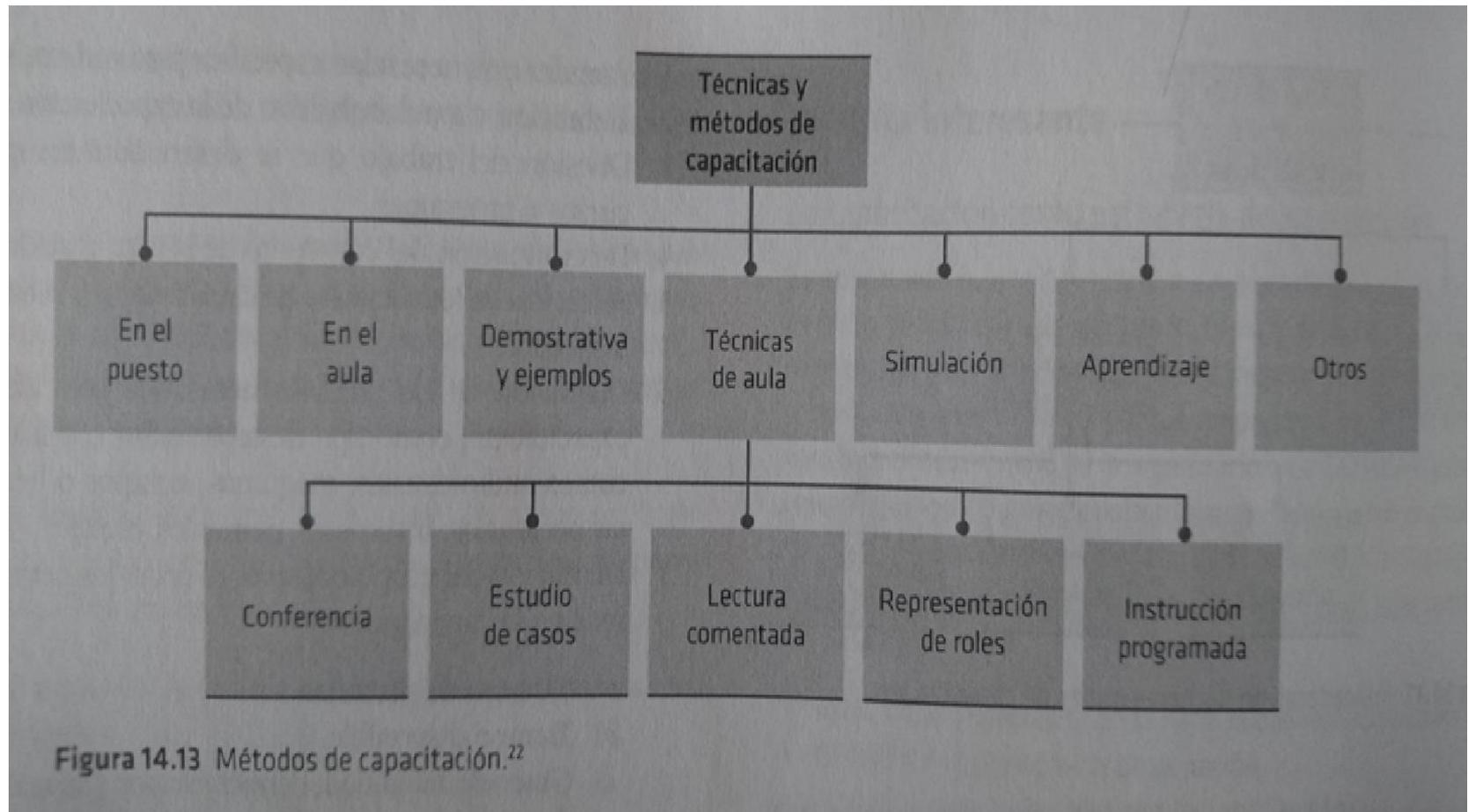
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Es la etapa 2
- Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación se prepara el programa.

QUIEN DEBE CAPACITARSE	Aprendices, Asistentes
SOBRE QUE SE VA A CAPACITAR	Contenido de la capacitación
DONDE SERÁ LA CAPACITACIÓN	Lugar físico, Aula, Sala
COMO SERÁ LA CAPACITACIÓN	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
CUANDO SERÁ LA CAPACITACIÓN	Agenda, Horario
CUANTA SERÁ LA CAPACITACIÓN	Tiempo, duración
PARA QUE ES LA CAPACITACION	Objetivos y Resultados esperados
QUIEN VA A CAPACITAR	Capacitador o Instructor

- 1.- Atender una necesidad específica en cada curso u ocasión
- 2.- Definición clara del objetivo
- 3.- División del trabajo que se desarrollará por módulos, cursos o programas
- 4.- Determinación del contenido de la capacitación
- 5.- Selección de los **métodos de capacitación y tecnología disponible**
- 6.- Definición de recursos necesarios para efectuar la capacitación (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, etc.)
- 7.- Definición del grupo objetivo (quien se capacita) sabiendo número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos previos, actitudes, problemáticas, etc.
- 8.- Lugar para capacitación, en la empresa, fuera de la empresa, etc.
- 9.- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horarios, etc.
- 10.- Cálculo e la relación costo-beneficio del programa
- 11.- Control y evaluación de resultados para revisar puntos críticos a ajustar.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN



EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- Es la tercera etapa
- INSTRUCTOR
- APRENDICES



EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- Se realiza a los 3 niveles de la detección

ORGANIZACIÓN	CAPACITACIÓN	ADQ. HABILIDADES
Aumento eficacia organizacional	Reducción rotación	Mejora en calidad
Mejoramiento imagen	Reducción ausentismo	Mejora atención a clientes
Mejoramiento clima organizacional	Aumento habilidades y conocimientos	Reducción accidentes, errores
Aumento producción	Cambio de conductas, actitudes	Reducción mantto
innovación		Mejoramiento flujo producción

- Según KIRKPATRICK se evalúa en 5 niveles:



GRACIAS!