

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Programa Estratégico de Titulación para Egresados

Plan 1979

Opción: Recuperación de la Experiencia Profesional
ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA

**Reclutamiento y Selección de Personal
Administrativo y Docente del Conalep
Indios Verdes**

T E S I N A

Que para obtener el Título de
Licenciada en Administración Educativa presenta

LETICIA RODRIGUEZ GONZALEZ

Directora de Tesina:

LIC. MARIA ELENA BECERRLL PALMA

México, D. F. Diciembre de 1996

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I.-ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

- 1.1. Desarrollo Histórico de las Relaciones de Trabajo
- 1.2. Origen de la Administración de Recursos Humanos
- 1.3. Diferentes Denominaciones de la Administración de Recursos Humanos
 - 1.3.1. Relaciones Humanas
 - 1.3.2. Relaciones Industriales
 - 1.3.3. Relaciones Laborales
 - 1.3.4. Manejo de Personal
 - 1.3.5. Administración de Recursos Humanos
- 1.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos
 - 1.4.1. Admisión y Empleo
 - 1.4.2. Administración de Sueldos y Salarios
 - 1.4.3. Entrenamiento
 - 1.4.4. Higiene y Seguridad
 - 1.4.5. Elevar la Moral del Personal
 - 1.4.6. Relaciones Laborales
 - 1.4.7. Registro de Personal
 - 1.4.8. Auditoria de Personal
 - 1.4.9. Inducción de Personal
- 1.5. Proceso de Selección de Personal
 - 1.5.1. Definición de Reclutamiento y Selección de Personal
 - 1.5.2. Importancia de la Selección de Personal
 - 1.5.3. Principios de la Selección de Personal
 - 1.5.4. Método Técnico de la Selección de Personal
 - 1.5.4.1 Vacante

- 1.5.4.2 Requisición
 - 1.5.4.3. Análisis y Valuación de Puestos
 - 1.5.4.4. Inventario de Recursos Humanos
 - 1.5.4.5. Reclutamiento
 - 1.5.4.6. Solicitud de Empleo
 - 1.5.4.7. Entrevista
 - 1.5.4.8. Pruebas Psicológicas y de Trabajo
 - 1.5.4.9 Investigación de la información Obtenida
 - 15.4.10. Examen Médico
 - 1.5.4.11 Decisión Final
- 1.6. Integración del Nuevo Elemento Humano
- 1.6.1. Inducción
 - 1.6.2. Contratación
 - 1.6.2.1 Periodo de prueba
 - 1.6.3. Bienvenida
 - 1.6.4. Expediente

CAPITULO 11.- LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SISTEMA CONALEP

- 2 1. Antecedentes del Conalep Plantel Indios Verdes
- 2.2. Estructura Orgánica
- 2.3. Funciones Generales
- 2.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos en el Plantel Indios Verdes.
 - 2.4.1. Admisión y Empleo
 - 2.4.2. Administración de sueldos y Salarios
 - 2.4.3. Entrenamiento
 - 2.4.4. Higiene y Seguridad
 - 2.4.5 Elevar la Moral del Personal
 - 2.4.6. Relaciones Laborales
 - 2.4.7. Registro de Personal
 - 2.4.8. Auditoria de Personal

2.4.9. Inducción de Personal

CAPITULO 111.-SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE EN EL CONALEP INDIOS VERDES

3.- Selección y Reclutamiento del Personal Administrativo y Docente en el CONALEP Indios Verdes.

3.1. Personal Docente

3.2. Personal Administrativo (Jefe de Especialidad)

3.3. Problemática Detectada

3.4. Alternativas de Solución

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCION

El hablar de la Administración de Personal ha sido desde mucho tiempo atrás tema de interés para los estudiosos del área, por ser el Elemento Humano el eje central de toda institución, empresa u organización.

Desde el momento en que surge como una necesidad de las empresas que aparecen después de la Revolución Industrial quienes llegan a Reclutar a obreros que por primera vez se da casi de manera formal la relación Obrero-Patrón; el área comienza a tener una serie de aportaciones que explican y delimitan las funciones corresponsales a ésta, hasta conformar lo que actualmente conocemos como Administración de Personal.

En éste trabajo se analizarán las técnicas que auxilian el proceso de la selección de personal para que se lleve a cabo de la mejor manera posible y la Institución no tenga problemas al tratar de cubrir alguna vacante; como sucede en el CONALEP Indios Verdes institución que será el objeto de estudio para realizar el análisis del desarrollo del proceso de selección del personal docente y administrativo; por presentar deficiencias que se han detectado en el transcurso del periodo 1991-1995. Motivo por el cual se realizará ésta investigación, auxiliándose en la información presentada en los siguientes capítulos.

El primer capítulo nos presenta las ideas, técnicas y funciones del proceso de selección de personal de varios autores dedicados al tema.

El segundo capítulo presenta un caso práctico de la supuesta aplicación del proceso de selección, específicamente en sus funciones del departamento de personal en el plantel Indios Verdes.

El tercer capítulo da a conocer el Reclutamiento y Selección del personal docente y administrativo del plantel Indios Verdes así como sus deficiencias y las posibles alternativas de solución a éstas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Para hablar de la Administración de Personal es necesario conocer cuál ha sido su evolución y los períodos que tuvieron que transcurrir para conocer lo que actualmente es esta área, con objetivos propios y funciones específicas. Como coinciden algunos Autores este desarrollo se inicia en el orden que se presenta a continuación:

TRABAJO DE APROPIACIÓN: Consistía en la formación de clanes o tribus nómadas que se trasladaban de un lugar a otro formando de alguna manera la organización de grupos que se unían para satisfacer sus necesidades primarias como son el vestido, alimentación, vivienda etc. a través de la apropiación de lo que la naturaleza les podía proveer, por lo tanto la caza, la pesca y la recolección de lo que necesitaban constituía la relación de trabajo entre ellos.

AGRICULTURA Y PASTOREO: En esta época el hombre deja de ser nómada y se establecen como pueblos sedentarios lo que los obliga a cultivar la tierra (agricultura) y. la crianza del ganado lo que da paso a la apropiación de las tierras y del ganado; esta apropiación se hace en forma comunitaria o familiar por lo tanto el trabajo se realizaba de manera comunal.

ESCLAVITUD Una de las etapas más drásticas para el ser humano que tenía la mala fortuna de fungir como esclavo, pues la mano de obra de este tiempo fue muy explotada, los esclavos tenían que trabajar de sol a sombra sin tener ningún derecho, pero si miles de obligaciones que tenían que cumplir y el único momento en que se le tenía algo de cuidado era cuando se daba la escasez de esclavos por lo que su reemplazo era bastante difícil de conseguir. Afortunadamente esta época termina cuando se reconoce que la esclavitud es un "sistema ineficaz que coartaba la libertad del individuo corporal y mental

que dio como resultado el rechazo al trabajo por parte del esclavo"⁽¹⁾.

SERVIDUMBRE: Puede ser una derivación de la esclavitud pero más humanitaria en el trato, en las obligaciones y derechos de los siervos que más que estar ligados al señor feudal estaban ligados a la tierra de ahí la idea de que si la tierra pasaba a manos de otro propietario ellos pasaban también a servir al nuevo señor feudal a diferencia de la esclavitud ellos si podían contraer matrimonio. Y otros tipos de derechos; lo que sembraban algunas veces se les quedaba una pequeña porción y lo demás le correspondía al señor feudal quien a cambio le brindaba protección y un pedazo de tierra donde vivir, por lo que se celebra un contrato de fidelidad y alianza.

GREMIOS, CORPORACIONES, ARTESANADO. Período de la edad media que da a conocer los indicios de las relaciones obreros -patronales Esta etapa consistía en la unión de hombres dedicados a un mismo oficio (zapateros, herreros, plateros, etc.) comúnmente estos gremios estaban conformados por familias y se caracterizaba por lo siguiente por el surgimiento de la división del trabajo, por la remuneración de cada pieza que se elaboraba, se podría decir que era paga por tajo, por el adiestramiento de aprendices, jerarquización de puestos o niveles: Niveles de Aprendiz, Oficial de segunda, Oficial de Primera o maestros estos niveles muchas veces no permitían el ascenso de los aprendices ya que siempre estaba el maestro por lo que la rotación tardaba bastante tiempo en llegar, también se caracterizó por el nacimiento de sindicatos y uniones obreras por todo esto, es el período en que empezamos a detectar de forma primitiva pero de alguna manera las relaciones de trabajo comenzaron a definirse; en el siguiente momento que presentaremos se da un giro tremendo a toda la humanidad con el surgimiento de El Liberalismo, La Revolución Industrial, La Revolución Francesa, época conocida también como el nacimiento del Sistema Fabril de Producción o el maquinismo. Como consecuencia de las nuevas ideas filosóficas, la expansión del comercio. la aparición de nuevos inventos, como la máquina de vapor, lanzaderas, telares, etc. que dieron origen a la Revolución Industrial y esta a su vez da paso al Liberalismo Económico que establecía la Libertad Absoluta en las Relaciones de Trabajo lo que les permitió a los empresarios a integrarse a lo que sería la

¹ ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos humanos", Pág. 34.

"Libre Competencia" por lo tanto decidieron establecer las condiciones laborales de acuerdo a sus intereses personales por lo que no se dejó esperar el abuso hacia la clase trabajadora que se le explotaba de igual forma, fueran niños, mujeres, hombres y todo aquel que atraído por la novedad de este movimiento dejaron sus tierras para ubicarse alrededor de estas fábricas., que jamás les retribuían un pago justo por sus labores, pero si los hacían "trabajar más de catorce horas al día y no tenían ninguna prestación a pesar de las condiciones de inseguridad e insalubridad en las que trabajaban, por todos estos abusos y estas novedades surgen también pensadores que inconformes con esta situación empezaron a aportar nuevas ideas y establecen de alguna forma la reglamentación de esta prestación de servicio, uno de estos pensadores más realista es Carlos Marx que establece los siguientes puntos que apoyaron y respaldaron a los trabajadores" 1.- Jornada de ocho horas. 2.- Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento ininterrumpido. 3.- Prohibición del trabajo a menores de catorce años, entre las catorce y las dieciséis jornadas de seis horas. 4.- Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos semanalmente para todos los trabajadores 5.- Establecer medidas de Higiene en el trabajo"⁽²⁾. Con este último período que mencionamos podemos dar cuenta como surge la necesidad de establecer de alguna manera teorías que apoyaran este movimiento tan fuerte y tan importante para toda sociedad y su economía, esto nos permite hablar del siguiente tema:

1.2. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración se da a conocer con las grandes contribuciones de quien se le denomina el Padre de la Administración Científica Frederick W. Taylor. Por todos los cambios ocurridos en los diferentes periodos que mencionamos anteriormente, pero principalmente el último donde se va mejorando la tecnología de la maquinaria y equipos que permitían ahorrar el trabajo pero a su vez ocasionaron aumentos en los costos generales, en los sueldos y salarios, en prestaciones, contrataciones, etc., por lo que los líderes o gerentes se vieron obligados a utilizar con medida y eficiencia los medios de

² Ibidem, Pág. 36.

producción y la mano de obra a través de la aplicación de la Administración Científica que constituía un enfoque objetivo y sistemático a través de la recolección y análisis de datos, de igual forma se desarrollaron normas de trabajo que permitieron evaluar el rendimiento de los trabajadores y la repartición de incentivos económicos. “Taylor confiaba en los estudios de tiempos y movimientos como base para establecer los métodos y normas para realizar un trabajo, para entrenar y supervisar a empleados en el uso de métodos correctos y para evaluar el trabajo”⁽³⁾. Algo muy importante que establecen Taylor y Fayol son las bases de la Administración a través de la coordinación y la dirección y sobre todo del mejor empleo de los Recursos Humanos que son indispensables en cualquier ámbito laboral. El Recurso Humano es uno de los elementos más importantes dentro de cualquier organización y Taylor lo contempla de esta manera al establecer por primera vez “las Oficinas de Selección”. También por el gran avance de la organización funcional aparecen especialistas en diferentes áreas como. El mercado, finanzas, producción, ventas, etc., en EU. surgen los departamentos de Relaciones Industriales que se dedicaban a desempeñar las funciones que le correspondían a lo que se conocería más tarde el departamento de personal, de esta manera se dieron los primeros pasos basados en las contribuciones de Taylor y Fayol.

En México se percibieron de igual manera estos cambios y por lo tanto la necesidad de establecer un departamento que se hiciera responsable de cubrir las requisiciones que demandaba el buen funcionamiento y aprovechamiento de los Recursos Humanos a través del conocimiento de varias áreas " Puede decirse que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos" ⁽⁴⁾ y no solamente fungir como "Jefe de Personal". Otra área que apoyo este departamento es el Derecho Laboral ya que por presión de la clase trabajadora se tuvieron que reglamentar una serie de prestaciones, derechos y obligaciones de los trabajadores y de la organización hecho que no fue nada sencillo realizar porque normalizar o reglamentar ciertas prestaciones requerían de mayor atención, cuidado y elaboración minuciosa para su aplicación a la práctica ya que las contrataciones, pagos, prestaciones,

³ CHAIVENATO, Idalberto. "Administración de Personal", Pág.175

⁴ ARIAS. Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Pág. 36

etc. se basaban en mutua conformidad entre el trabajador y el contratante, Otro autor que se preocupo por la ARH, fue Robert Owen quien en el siglo pasado otorgó prestaciones sociales a los trabajadores "como los planes de vivienda" con esto después de algunos empresarios de EU. y Europa implementaron lo que se conoció como Asistencia Social plan que tenla como objetivo ayudar a los trabajadores junto con sus familias cuando tuvieran problemas personales, como vivienda, económicas, de enfermedad, etc. Las gentes encargadas de prestar esta atención deberían estar preparadas en el área.

Después se da el movimiento Sindicalista Mundial que exigía legalizar las ordenanzas de protección social y es así como nace el Instituto del Seguro Social como servicio obligatorio de los empresarios a sus trabajadores y por lo tanto esta es una de las funciones que le corresponde manejar a la ARH, en el transcurso de este siglo se han ido legalizando las prestaciones de seguridad y bienestar social por lo que las obligaciones de los empleadores han aumentado para la protección de sus trabajadores., entre estas obligaciones podemos mencionar las siguientes. Reparto obligatorio de utilidades, leyes para reglamentar las medidas de Higiene y Seguridad Industrial, la Capacitación, el Adiestramiento, etc. al aparecer todas estas actividades se apreciaron y aceptaron los beneficios de un Departamento de Personal así como desarrollar y preparar especialistas en esta rama que se encargarían de supervisar y coordinar todas las funciones que se iban presentando conforme se daban los cambios dentro de las organizaciones en lo que respecta a los Recursos Humanos.

1.3. DIFERENTES DENOMINACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Como hemos visto la evolución de esta área desde sus orígenes ha causado polémicas, cambios, pero una gran trascendencia para los trabajadores y de alguna manera para los empresarios, de igual forma el asignarle el nombre o denominación causo diferentes puntos de vista sobre las diferentes designaciones que tal vez en su momento se pensaba que eran las más adecuadas para referirse a este departamento por las funciones

que requerían de una mayor atención Las diferentes designaciones son las siguientes:

1.3.1. RELACIONES HUMANAS.

"Cualquier interacción de dos o más personas constituyen una Relación humana y se da en todas partes, entre hermanos amigos, esposos, etc., y no exclusivamente entre los miembros de una empresa" (⁵).

Como lo menciona Reyes Ponce es un término "Incompleto e impreciso puesto que en el seno de la empresa también existen Relaciones Jurídicas, Económicas y sociales" (⁶)

Si hablamos de RELACIONES HUMANAS es una función que le corresponde supervisar al encargado de este departamento junto con los jefes inmediatos, supervisores, etc. , ya que se tiene la mala fortuna de enfrentarse con relaciones humanas no muy agradables con compañeros de trabajo y con los jefes inmediatos y al no tener un ambiente agradable, cordial, servicial y sobre todo de respeto, el trabajo se hace demasiado pesado, en algunos momentos llega ha ser desgastante física y mentalmente e inclusive se trabaja solamente para cumplir mal que bien con lo que se nos solicita, al enfrentar este problema lo más viable es que el jefe de Recursos Humanos funja como mediador entre el subordinado y los jefes inmediatos para lograr si es posible una tregua que facilite de algún modo la estancia en nuestro ámbito de trabajo, también se pudieran organizar cursos de Relaciones Humanas, acertividad, liderazgo, motivación, etc. por esta problemática que se presenta las Relaciones Humanas pueden ser parte de las funciones del departamento de Recursos Humanos y no como una designación de éste.

⁵ Ibidem. Pág. 27

⁶ REYES, Ponce Agustín, "Administración de Personal", Pág. 21

3.2 RELACIONES INDUSTRIALES.

"El término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren los Recursos Humanos" (7).

Para Reyes Ponce el término es " demasiado estrecho, que comprende las relaciones que hay entre empresas fabriles o manufactureras" (8)

En lo que respecta RELACIONES INDUSTRIALES es un término que le corresponde ejercer directamente a los empresarios de acuerdo a sus intereses personales empresariales pero no relaciona la problemática que puedan presentar los Recursos Humanos aunque de acuerdo a sus intereses muchas veces para el logro de su objetivos solicitan que algunos subordinados llevemos a cabo esta relación que por algún motivo no lo logran llevar acabo como responsables del área.

1.3.3. RELACIONES LABORALES.

“Se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos, se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas” (9).

Para Reyes Ponce "el término expresa más bien las relaciones jurídicas especialmente en sus aspectos conflictivos". (10)

En las RELACIONES LABORALES se puede decir que es una de las funciones que se le involucra al departamento de ARH pero casi nunca los jefes quieren hacer uso de esta función por no quererse involucrar en conflictos personales, no laborales porque ellos

⁷ ARIAS Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos". Pág., 28

⁸ REYES, Ponce Agustín. "Administración de Personal", Pág. 22

⁹ ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Pág.28

¹⁰ REYES, Ponce Agustín "Administración de Personal", Pág. 22

lo hacen casi siempre personal, aparte que muchas veces si los trabajadores están sindicalizados existen entre ellos y los jefes relaciones con intereses mutuos y es poco el apoyo que se le da al subordinado; para lograr resolver sus problemas debe de ser bastante cauteloso e insistente en su problema a exponer para lograr la resolución y aplicación de las funciones de éste concepto.

1.3.4. MANEJO DE PERSONAL.

"Es una fase de la Administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada"⁽¹¹⁾. A lo que Arias Galicia opina "el término utilización implica una idea de explotación repulsiva a la persona"⁽¹²⁾.

La última denominación que se expone es MANEJO DE PERSONAL que es un concepto que habla de la utilización de los Recursos Humanos que efectivamente es un término poco aceptable pero que algunos jefes lo hacen bastante aceptable porque tal vez por falta de preparación en lo que respecta al trato de nosotros como subordinados y porque por alguna causa se les asignó ser superiores pueden abusar de nosotros interpretando la descripción del puesto así como nuestras respectivas funciones a su conveniencia aplicando bastante bien el concepto y no debería de ser así por ser una idea de explotación repulsiva del trabajador como tal y lo más importante como ser humano, lo que cuesta mucho trabajo hacerles ver a la mayoría de los jefes ésta condición de que somos Recursos humanos que prestamos un servicio más no estamos vendidos para aguantar malos tratos y abusos.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos", Pág.166

¹² ARIAS. Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Pág. 22

1.3.5. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (¹³).

Después de conocer cuales han sido las diferentes denominaciones que se le asignaron al departamento de personal y de acuerdo a la práctica en el área administrativa se puede decir que las designaciones corresponden más a formar parte de las funciones del departamento de Recursos humanos exceptuando claro esta la definición que tan aceleradamente nos proporciona Arias Galicia Fernando.

Después del punto de vista presentado podemos concluir que la definición más acertada y con la que estamos de acuerdo es la que expone el autor Arias Galicia Fernando, por ser un término que contempla la base de la administración, como es el proceso administrativo, después valora y reconoce las cualidades del Recurso Humano como trabajador dándole su importancia que requiere así como también toma en cuenta el beneficio de la organización y del país esto quiere decir que estos tres elementos son tan importantes en la administración tienen su lugar, sus respectivas funciones, etc. , pero sin darte prioridad a ninguno porque los tres elementos son importantes para beneficio de todos y para que pueda operar de manera eficiente una administración.

1.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Delimitar las funciones del departamento de personal fue de suma importancia después de la Revolución Industrial ya que éste hecho tan trascendental dio paso al rápido crecimiento de las organizaciones y en consecuencia su manejo se tomo más complejo.

¹³ Ibidem. 1. Pág.27

Como se especificó anteriormente el pensador que más apoyo y contribuyó en estos cambios fue Taylor que en respuesta a la problemática de las organizaciones en su manejo y aumento de funciones propuso un modelo de organización denominado "Funcional" que consistía en agrupar actividades similares bajo una misma coordinación por lo que era indispensable seleccionar a la o las personas que desempeñaran con responsabilidad las respectivas funciones de la coordinación o departamento de personal, ya que no consistía nada más en contratar, despedir y tomar tiempos como lo hacían los llamados jefes de línea sino que las actividades aumentaron necesariamente por las contrataciones, prestaciones, sueldos y salarios, adiestramientos, problemas de higiene y seguridad, etc., de cada organización por lo que tuvo que pensarse en una persona como ya se mencionó especialista en el área y es como sugieren los primeros especialistas en la Administración del Departamento de Personal y sus funciones que a continuación se explicaran ya específicamente tanto sus actividades como su objetivo.

"Desarrollar y administrar políticas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo asesorando sobre todo lo anterior" a la línea y a la dirección son el objetivo que redundará en beneficio de la organización los trabajadores y la colectividad"⁽¹⁴⁾

Las funciones del Departamento de Personal de acuerdo a la consulta a varios autores son las siguientes:

1.4.1. FUNCION DE ADMISION Y EMPLEO.

A esta función le corresponde cubrir los puestos o vacantes que se vayan presentando en el transcurso de vida de la organización para realizar esta tarea se auxilian de lo que es el reclutamiento, selección, contratación, inducción, etc., instrumentos que nos permiten emplear a la persona requerida por las exigencias de la vacante.

¹⁴ Ibídem. 2 Pág. 160

1.4.2. FUNCIONES RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Esta función tiene la responsabilidad de supervisar que el pago que se le asigna a los trabajadores sea justa y equitativa, estos pagos se deben de basar en la valuación de cada puesto que determina la estructura de los sueldos, salarios y prestaciones que cada puesto exige por la requisición diferente de cada uno de ellos, se debe de basar también en las encuestas obtenidas de los salarios en el mercado de trabajo.

Aunque vamos a ser honestos casi siempre el pago de acuerdo a la valuación de puestos no se cubre y lo peor de todo es que la primera función y ésta, están relacionadas y en lo real no se contrata a la persona de acuerdo a la requisición del puesto y muchas veces el pago no avala esta requisición, esto llega muchas veces a ser frustrante, porque solamente por las buenas relaciones que llevan algunas personas que no cubren el perfil, ganan lo mismo que quien lo cubre por ejemplo como Jefes de Especialidad según debemos ser pasantes o titulados a nivel Licenciatura y como Jefe de Especialidad del área de Electricidad se contrató a un egresado del plantel con el perfil de Técnico en la especialidad de Asistente Ejecutivo que si nos damos cuenta ni cubría el perfil ni la requisición del puesto y el pago que se le estaba otorgando correspondía al mismo nivel en el que estamos los que sí cubrimos los requisitos del puesto como Jefes De Especialidad del área correspondiente.

1.4.3. FUNCIONES DE ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Esta función tiene la responsabilidad de proveer a los subordinados de los conocimientos que en su momento requieran en el puesto así como actualizar al personal en las técnicas que le permitan desarrollar favorablemente sus funciones, aunque se dice que la responsabilidad para determinar las necesidades de capacitación le corresponde a los jefes inmediatos de cada área para que propongan o sugieran que personal asistirán a los cursos;

este entrenamiento, capacitación y adiestramiento va dirigido a trabajadores, supervisores, ejecutivos y deberá de impartirse a todo aquel que pertenezca a la organización y tiene la responsabilidad de tener un puesto a su cargo.

Esta función se puede decir que en la práctica de por si es difícil que impartan este tipo de complemento en los trabajadores y es lamentable ver que la mayoría de los compañeros asisten a los cursos de actualización o capacitación solamente por el valor curricular que les da los reconocimientos o diplomas que entregan al final de cada curso y no por lo que puedan aprender del contenido de los cursos, en este punto se tiene la experiencia de estar en algunos cursos con coordinadores, otros con docentes y algunos con directores, y la mayoría de coordinadores son Ingenieros en diferentes áreas y los perfiles de directivos y docentes varían y lo increíble de los coordinadores era que se les actualizaba en lo referente a pedagogía y a los cambios educativos que se iban presentando por periodos, se trataba de darles los instrumentos que les permitieran mejorar el aprovechamiento de los alumnos así como facilitar el manejo del personal y su departamento pero eran tan cerrados que todo criticaban siendo que nunca hablan aplicado en sus funciones argumentando que esa información siempre la daban y que no la entendían pero no era tanto eso sino que como van a saber si funciona o no algo que no han aplicado en su centro de trabajo, para poder criticar u opinar sobre el contenido de los cursos, lo mismo pasa con los docentes no se interesan por mejorar su trabajo ante los grupos ni se preocupan por el índice de aprobados y reprobados que tengan, pero sobre todo por mejorar su función y responsabilidad como docentes y los directores solamente van a cumplir el mandato de Oficinas Nacionales para después darles la información a los coordinadores para que ellos realicen con sus subordinados lo que les hayan encomendado, aunque podemos hablar de un 30% o menos que si le interesa actualizarse o desarrollar otras habilidades pero desafortunadamente son muy pocas a comparación de lo que se requiere en cualquier área de trabajo.

1.4.4. FUNCIONES DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Esta función consiste en desarrollar, inspeccionar, promocionar y supervisar los programas y procedimientos que permitan prevenir enfermedades y accidentes de trabajo.

Esta función es muy importante ya que contempla la seguridad del trabajador y de todo aquel que pertenezca a la institución y es exactamente lo mismo que las demás funciones tiene errores tal vez como los que se han comentado; lo delicado en este punto es que son los alumnos los que corren más peligro por los talleres en los que realizan sus prácticas por ejemplo se ha dado accidentes en el taller de Máquinas-Herramientas donde algunos alumnos se cortaron algún dedo o leves cortaduras, lo mismo pasa con los talleres de Electricidad y Química que no cuentan con las medidas de seguridad, y es responsabilidad de toda institución Educativa o Empresa contar con este servicio en sus áreas de trabajo para evitarse problemas mayores aunque parece que los encargados no están conscientes de tal situación, porque no hacen nada por mejorar o tener las medidas correspondientes.

1.4.5. FUNCIONES PARA ELEVAR LA MORAL DEL PERSONAL.

Consiste en conocer las técnicas que permiten analizar la rotación de personal ascensos, calificación de méritos, incentivos, permisos, controlar asistencias ausentismo y retraso de personal. Dentro de esta función se puede hablar de la evaluación del desempeño de cada trabajador aunque esta tarea la debe desempeña directamente el jefe inmediato, el cual puede ser capacitado para llevar acabo esta función y el departamento de personal tiene la responsabilidad de asegurarse que esta evaluación se base en las políticas y procedimientos de evaluación establecidas en cada organización. Es importante que se reafirme la capacitación de los jefes inmediatos porque casi siempre son los últimos que reconocen el trabajo de los subordinados y sobre todo son los que menos motivan al personal al contrario se la pasan criticando y ofendiendo a su gente.

1.4.6. FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES.

Consiste en supervisar, controlar y manejar los aspectos jurídicos de la organización como son los contratos de trabajo, asegurarse que los jefes inmediatos interpreten correctamente en las prácticas legales y el uso de los reglamentos de trabajo también le corresponde involucrarse en los conflictos que en un momento dado se pueda presentar entre jefes y miembros de los sindicatos.

1.4.7. FUNCIONES DE REGISTRO DE PERSONAL

Consiste en manejar de manera confidencial archivos, kardex, tarjeteros, expedientes y toda la información (que involucre a cada uno de ellos) relacionada a todo el personal de la empresa.

1.4.8. FUNCIONES DE AUDITORIA DE PERSONAL

Consiste en realizar supervisiones, revisiones o exámenes del uso y aplicación de las políticas, objetivos y sistemas de los Recursos Humanos en la organización, es necesario llevar a cabo esta función para comprobar la efectividad del control y buen manejo que se hace de todas las prestaciones, contrataciones y todo lo que rodea al trabajador como tal y más tratándose de dinero ya que es un factor bastante importante dentro de esta actividad.

1.4.9 FUNCIONES DE JNDUCCION DE PERSONAL

Es la función principal al ingresar a una empresa ya que consiste en informar al nuevo trabajador sobre las políticas, normas, funciones, prestaciones, horarios, reglamentos, etc., que establece la organización, así como también se le indican las

funciones que desempeñará en su puesto. Es decir es la función que tiene la tarea de incorporar rápidamente al trabajador a los grupos sociales y de trabajo que se encuentren en su ámbito laboral.

Esta función les corresponde al Jefe de Departamento de Personal y al Jefe inmediato del nuevo trabajador.

1.5 SELECCION DE PERSONAL

1.5.1 DEFINICION DE SELECCION Y RECLUTAMIENTO

De acuerdo con los autores: Arias Galicia, Chiavenato Idalberto, Daltón y Macfarland, el reclutamiento se define como:

"Es un conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la misma organización " (¹⁵)

"Es un medio sistemático de descubrir posibles candidatos a inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la compañía " (¹⁶)

"Es un procedimiento que tiene como objetivo satisfacer adecuada y oportunamente los requerimientos que tenga una empresa de fuerza de trabajo en sus puestos y niveles" (¹⁷)

En conclusión podemos decir que el reclutamiento es, un medio informativo mediante el cual la empresa divulga y ofrece la oportunidad de obtener un empleo a los recursos humanos que deseen laborar en la organización y cubran los requerimientos solicitados por la vacante, nos permite también atraer a más de dos personas para que el proceso de selección cuente con diferentes opciones de elección.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos", Pág. 168

¹⁶ Ibidem, Pág.170

¹⁷ DALTON, E. Macforland. "Administración de Personal", Pág. 46

La Selección de Personal se define como:

"La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa " (18)

"Es la selección 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 si mismo ya la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a las propósitos de la organización" (19)

"Es el procedimiento que busca entre los candidatos los mejores para cada puesto"(20)

Podemos decir entonces que la selección es un método que esta basado en un procedimiento que nos permite obtener a la persona mejor calificada para la ejecución de tareas específicas requeridas por un puesto determinado de esta manera se pretende lograr el desarrollo común entre la empresa y el trabajador.

1.5.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL

Cuando la organización tiene la necesidad de cubrir una vacante está presenta ciertos requisitos que deberá cubrir el candidato (del puesto o la vacante) por lo tanto la selección debe ser objetiva y no subjetiva como se realizaba en otros momentos.

De ahí la importancia de la selección de personal, como lo mencionan en sus definiciones los diferentes autores citados anteriormente ya que es un procedimiento que

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto "Administración de Recursos Humanos", pag187

¹⁹ ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", pag257

²⁰ DALTON, E. Macforland "Administración de personal", Pág. 50

facilita a través de sus técnicas (como la entrevista, las pruebas psicológicas, de trabajo. de personalidad, etc., examen médico) elegir al recurso humano que podrá desarrollar de manera eficiente las funciones demandadas por el departamento solicitante. El utilizar técnicas de este tipo permite el ingreso de un nuevo elemento a la organización con la seguridad que se aprovecharan positivamente sus potencialidades físicas y mentales así como sus aptitudes, actitudes, habilidades, inteligencia, etc. Ya que de lo contrario cuando no se hace una selección correcta llega a ser frustrante para el nuevo elemento y lógicamente son pérdidas para la organización, estos aspectos son los que les debería importar a quien contrata al personal pero muchas de las veces no es así.

1.5.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCION

Retomando lo del punto anterior para que no sucedan errores sobre una mala elección de este tipo es importante que la selección cumpla tres principios que propone el autor Arias Galicia Fernando y que apoyaran este proceso por lo que creemos que es necesario que se apliquen y sean características propias de quien va a tener la responsabilidad de elegir al candidato óptimo para cubrir las vacantes y ojalá estos principios no sean tan difíciles de aprender para los que tienen la tarea de seleccionar al personal en este caso docentes y administrativos del plantel Indios Verdes.

Los principios son los siguientes:

COLOCACIÓN

Este principio ayudará al seleccionador a descubrir cuales son las habilidades, potencialidades, aptitudes, profesionalismo, preparación del solicitante, etc. es decir tener un panorama general del candidato que sí no cubre los requerimientos de la vacante, pero tiene otras características que sean necesarias para otro puesto se le pueda ubicar en este, de acuerdo a la tarea desarrollada por el seleccionador, por lo tanto no debe basarse solamente a comprobar si cubre el puesto, tiene que dedicar tiempo a descubrir otros aspectos o cualidades que en un momento dado convengan a la organización.

ORIENTACION

Como su propia palabra lo dice el seleccionador funge como guía para el candidato que como se mencionó en el principio anterior, no cubre los requisitos se le puede apoyar dando información sobre otros empleos, o gracias a la detección de habilidades que realizó, puede hacerle ver al candidato que puede desempeñar otras tareas en otro puesto u otras organizaciones, desgraciadamente no se aplica esta tarea como debe de ser porque al candidato se le abandona a su suerte, sin darle explicación alguna.

ETICA PROFESIONAL

De los tres principios tal vez sea el más delicado de aplicar, para algunos que tienen la tarea de seleccionar al candidato.

Tienen en sus manos la decisión de elegir al titular que se necesita en la vacante, pero no consiste en cubrirla nada más por que si, como se lleva a cabo muchas veces en algunas instituciones, sitio que debe de tener la honestidad de reconocer las habilidades del solicitante como posible candidato, de lo contrario si no cumple con los requisitos llega a ocasionar problemas de muchos tipos pérdida de tiempo, dinero, esfuerzo, etc. Para la organización y para el subordinado llega a ocasionarle un estado de frustración.

Por eso cuando se deben de tomar este tipo de decisiones hay que estar conscientes y aceptar si se van a tener principios y valores para desempeñar esta función.

1.5.4. MÉTODO TÉCNICO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Para que la selección sea objetiva debe basarse en técnicas o procedimientos que nos permitan elegir a la persona que cubrirá un puesto ya que se debe tener presente en primer lugar que se selecciona para un organismo y en segundo lugar el seleccionado cubrirá un cargo que deberá desempeñar de manera eficiente en todas las funciones que se le encomienden y no solamente esto, sino que también es importante buscar el desarrollo y superación personal y profesional del trabajador por lo tanto es importante concentrar toda

la información que sea necesaria para lograr estos objetivos y es este procedimiento el que nos permite conocer lo mas importante del posible candidato.

Visualizando esta necesidad del organismo explicaremos paso a paso el método que nos permitirá realizar la tarea de selección lo más efectiva que sea posible para la institución, la persona y el puesto, este procedimiento se inicia con:

1.5.4.1. VACANTE

Se presenta cuando la persona que venía desarrollando determinadas actividades por razones personales o laborales se da la necesidad de que presente su renuncia, quedando disponible el lugar que esta persona ocupaba, por lo tanto las tareas quedan suspendidas temporalmente hasta que se analice la posibilidad de cubrir el lugar vacante con el mismo personal de la organización de lo contrario si no se cuenta con la persona idónea, se dispondrá de gente externa al organismo.

1.5.4.2. REQUISICION

Es un documento dirigido al departamento de personal donde se solicita o se hace petición del reemplazo o nueva creación de un puesto; para lo cual se debe de especificar detalladamente las características externas e internas del puesto, entendiendo por externas el perfil que debe cubrir el nuevo titular e internas las funciones que desarrollará en el puesto por el cual se hace la solicitud. Debe contener también el horario, tiempo de contratación, fecha en la que deberá cubrirse la vacante, sueldo, etc., es decir se debe detallar cuales son las funciones y necesidades que solicita el puesto para su buen desempeño.

1.5.4.3. ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

El análisis de Puestos como su propio nombre lo indica es el desglose de las actividades que se desarrollan en un determinado puesto, estas funciones se pueden describir de manera genérica o analítica en la primera se da ha conocer la función general que identifica al puesto y en la segunda se detalla de manera especifica cada tarea que hace que el puesto funcione de acuerdo a su función y para lo cual fue creado.

La valuación corresponde exactamente al estudio que se realice de este análisis de puestos para otorgar al candidato el pago correspondiente. Aunque como ya se ha dicho al igual que en el punto de sueldos y salarios, ambos conceptos en la realidad no compaginan.

1.5.4.4. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es un archivo donde se concentra todos los datos con respecto a los empleados de la organización como son: Nombre completo, fecha de ingreso, domicilio, teléfono, etc., pero principalmente los conocimientos con los que cuenta el personal, así como su capacitación y desempeño en sus funciones laborales: este inventario sirve de apoyo cuando se presenta una vacante en la organización, ya que se ve la posibilidad de contratar en primera instancia a un miembro de la organización, evitando así gastos extras a la empresa ya que se ve en la tarea de preparar aun nuevo miembro, permite también la rotación y ascenso del mismo personal.

1.5.4.5. RECLUTAMIENTO.

Es un sistema o procedimiento que tiene como objetivo atraer candidatos a través de diferentes tipos de información o fuentes que utiliza la organización para que el proceso de selección se abastezca de posibles candidatos de entre los cuales se designará al o a los futuros integrantes de la organización de acuerdo a sus necesidades.

Las fuentes que utiliza la organización para hallar candidatos son Fuentes Internas: Aquí se puede decir que se recurre en primera instancia a los propios miembros de la organización como es el uso del inventario de recursos humanos que se mencionó anteriormente, se puede recurrir también al personal de la organización para ver la posibilidad que de entre sus familiares, amigos o conocidos puedan recomendar a la persona que se solicita, aunque alguna vez pueden presentarse algunos problemas con los familiares o los que los recomiendan en un momento en que sea necesario llamar la atención a los recomendados o por algún motivo sean despedidos llega a presentarse desacuerdos en el familiar amigo o conocido se puede consultar de igual manera el archivo de solicitudes muertas que en un momento dado se realizaron para solicitar algún puesto en un momento dado.

Esta fuente puede permitir la reubicación, ascenso o transferencia del propio personal de la empresa lo que puede ser causa de motivación para el personal.

Las Fuentes Externas consisten en buscar o atraer fuera de la organización a personas que puedan tener las características solicitadas y les interese llenar la solicitud de empleo estas fuentes son sindicatos, agencias de colocación, otras empresas bolsas de trabajo, las propias universidades, etc., también los medios de comunicación, son un gran apoyo para esta fuente como son: los periódicos, la radio, folletos propagandas, la TV, anuncios en la calle y fuera de la organización etc., estas fuentes o medios permite captar una variedad de posibles candidatos para la empresa la fuente externa es muy variable pero también requiere inversión de tiempo, esfuerzo, y muchas veces dinero ya que si se contrata a alguien externo muchas de las veces se lleva tiempo adaptarse, conocer el manejo de la empresa, capacitarlo, etc.

Las fuentes antes mencionadas son la base para cada organización que quiera contratar al personal que requiera ya que les permiten divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo a todo aquel que se interese por tener otro trabajo, por estar desempleado, etc.

1.5.4.6 SOLICITUD DE EMPLEO

Después de llevarse a cabo el reclutamiento se procede a llenar la solicitud de Empleo por parte de los candidatos siendo el primer contacto con el solicitante ya que la solicitud nos permitirá conocer de manera general los datos más importantes del candidato y los que le interese conocer a la empresa de acuerdo a sus necesidades, también desde que se hace su revisión rechazar a los que no cubren algunos de los requerimientos solicitados de esta manera se elige a los candidatos que podrán pasar a las entrevistas ya los que inmediatamente se les puede orientar a otras posibilidades de empleo. La solicitud de empleo contiene los siguientes datos: Datos Personales (Nombre completo, edad, sexo, domicilio, teléfono, RFC, etc.), Datos Familiares: Nombre de los padres, Hermanos, Esposa(o), así como su domicilio y ocupación de cada uno de ellos, y quienes dependen económicamente del solicitante. Estudios Realizados: Comenzando por el básico hasta el más reciente y se menciona: Nombre del plantel educativo, fecha de ingreso y egreso, certificado o Título, así como los estudios o Cursos realizados como complementación, actualización o capacitación.

Antecedentes de Trabajo o Experiencia laboral. Debe especificar los nombres de las empresas o lugares en los que ha laborado iniciando por el último empleo, tiempo de servicio, sueldo percibido inicial y final, motivo de separación, nombre y teléfono de sus jefes inmediatos.

Se piden también datos como sueldo deseado, sobre motivación, inclinaciones sobre pasatiempos preferidos, etc. Como podemos ver este formato nos da a conocer los datos esenciales de los posibles candidatos aunque se sugiere de acuerdo a la categoría que se esta solicitando (Nivel ejecutivo, nivel de empleados, nivel de obreros) se tenga un formato de solicitud y de este formato depende el siguiente paso para poscandidatos.

1.5.4.7. ENTREVISTA

La entrevista es una parte fundamental en el proceso de selección ya que nos permite conocer más a fondo las características personales y profesionales de los candidatos por ser un sistema de comunicación interpersonal que puede recabar información más directa y amplia del candidato, lo que facilitará tomar determinadas decisiones.

Para llevar a cabo la entrevista es importante que se establezca un ambiente confortable, pero principalmente de confianza, muchas de las ocasiones los candidatos llegan a mostrar nerviosismo o tensión cuando se les va a entrevistar; estos factores en un momento dado no permiten al solicitante hablar con seguridad y no es posible conocer la esencia de su información, sin embargo, si la persona encargada de entrevistarlos es amable, cordial, sencilla, permitirá facilitar el proceso de la entrevista, ya que ésta nos dará a conocer por la interrelación del entrevistador y el entrevistado las cualidades o apariencia física, facilidad de palabra, seguridad en si mismo, habilidad para relacionarse, son las primeras impresiones que se detectan al iniciar la entrevista. Después de elaborar preguntas sencillas para entrar en confianza se pasan a las preguntas de la solicitud de empleo pero de manera más amplia y detallada, se podría decir que es el desarrollo de la entrevista que debe relacionarse con los conocimientos previos que debe conocer el entrevistador sobre los requisitos del análisis de puestos y las características esenciales que debe poseer el candidato para ocupar el puesto lo cual permitirle llevar con precisión la entrevista y también se le debe de dar a conocer al entrevistador todos los datos respecto al trabajo como son: horario, remuneración, prestaciones, las funciones del puesto, etc.; y casi al finalizar la entrevista se le dará tiempo al solicitante para despejar dudas o hacer las preguntas que él crea pertinentes, para después indicarle el siguiente paso y si no es aceptado se le debe de orientar como se mencionó en uno de los principios de selección.

Después de concluida la entrevista es importante que el entrevistador elabore detalladamente la evaluación del candidato para elaborar el informe final el cual debe ser lo más claro, concreto y sobre todo veraz y confiable sin que influya alguna preferencia por parte del entrevistador ya que de este informe dependerá si el candidato es rechazado o

aceptado.

1.5.4.8 PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DE TRABAJO.

Las pruebas psicológicas y de trabajo dentro del proceso de selección son de suma importancia siempre y cuando se apliquen de la manera correcta y con profesionalismo sobre todo las pruebas psicológicas ya que es necesario que quien va a aplicar este tipo de pruebas tenga la preparación en el área psicológica, de lo contrario se hará mal uso de la información arrojada por lo que es más común aplicar en esta prueba; los llamados tests.

Este tipo de pruebas posibilitan evaluar el grado de nociones, habilidades, conocimientos, aptitudes, personalidad, etc. del candidato que a través de su experiencia laboral, estudio y práctica haya adquirido, para relacionar estos aspectos con los requerimientos del puesto.

Las pruebas psicológicas permiten conocer los rasgos mentales y capacidades emotivas del individuo así como sus posibles reacciones que en un momento dado pueda presentar de acuerdo a las circunstancias que se presenten en su desarrollo laboral también nos dan a conocer sus actitudes ante la vida, sus ambiciones y metas laborales.

Este tipo de pruebas muchas de las veces han sido criticadas por la poca veracidad de los resultados, por invadir la vida privada de la persona, etc. y hay también quien está de acuerdo con la aplicación de estas pruebas, ya que de alguna manera nos muestran un pronóstico del desenvolvimiento del individuo dentro del campo laboral.

Las pruebas de trabajo comúnmente son aplicadas por los jefes inmediatos ya que nos muestran un panorama amplio de las habilidades, conocimientos, y aptitudes del individuo con la práctica laboral, nos permite conocer también el grado de capacidad que presenta el individuo para la realización de las tareas específicas que se deberán cubrir en el puesto.

1.5.4.9 INVESTIGACION DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

En esta etapa se pretende conocer y comprobar la veracidad de la información que se ha obtenido del candidato a través de la solicitud de empleo y/o currículum vitae, de manera que se puedan establecer las características actuales del candidato para enriquecer los datos que se tienen y obtener de esta manera información más confiable para la toma de decisiones.

Las áreas más comunes a investigar son:

- a) Antecedentes de trabajo.
- b) Antecedentes penales.
- c) Investigación Socioeconómica
- d) Comportamiento Socio Familiar
- e) Investigación de las cartas de recomendación.

Es recomendable que este tipo de investigación se lleve a cabo de manera personal y no solamente por teléfono, ya que utilizando este último medio se pueden perder datos importantes; este tipo de investigaciones se deben de hacer con respeto y cautela ya que muchas veces se puede tomar como una invasión a la vida personal del individuo.

1.5.4.10 EXAMEN MEDICO.

Este punto también es importante dentro del proceso de selección la que determina el estado físico de la persona y las posibles incapacidades que pueda presentar en la realización de las actividades para las cuales será contratado, ya que en cierta manera no le conviene a la empresa ni al individuo contratarlo si presenta alguna enfermedad o sus condiciones físicas no son aptas para desempeñar eficientemente su trabajo ya que la empresa pierde al presentarse problemas como ausentismo, bajo rendimiento de trabajo, menor calidad en la producción, inversión de costos, etc., y al individuo le puede perjudicar más su salud si se le canaliza para un puesto para el cual no esta apto.

Por lo tanto es básico elaborar este examen médico ya que determina:

- a) La condición física del candidato
- b) Proporciona una base médica que nos permite compararla con exámenes posteriores y determinar los daños que pueda presentar el trabajador en su aspecto físico.

De esta manera se detecta que el candidato este lo suficientemente sano para su contratación y asegurar que esta bien para no perjudicarlo posteriormente; si uno de los resultados son contrarios se le sugiere al trabajador que lleve un tratamiento adecuado de acuerdo a su diagnóstico y lógicamente se rechaza al candidato; se recomienda que sea uno de los últimos puntos a realizar por el grado de dificultad que presenta un examen de este tipo y por su costo, así que se debe de realizar casi al final del proceso y cuando se han elegido a los candidatos que presentan más probabilidad de elección.

1.5.4.11 DECISION FINAL

Es la culminación de todo proceso de selección de personal por lo que se considera la fase más crítica, ya que es aquí donde debe tomarse la decisión de aceptar o rechazar al candidato. En consideración al costo que representa el procedimiento de contratar a una persona, la decisión debe de ser la más acertada posible, y realizalla requiere de algo más que la eliminación de las personas no aptas, y por lo tanto, se deben analizar los factores que intervienen en la decisión.

Estos dependen directamente de las políticas y necesidades de la empresa, ya que estas no son las mismas en todas las organizaciones, así puede ser que mientras en algunas se muestren énfasis en los resultados que arrojen las pruebas psicológicas, otras se inclinan por el juicio del entrevistador o del jefe del departamento de la vacante, mientras que otras basen su decisión en el resultado de las pruebas específicas de trabajo; pero sea cual sea la inclinación, primero se consideran todos los puntos citados y cuando ya se tiene una síntesis global y el estudio correspondiente se ha concluido, se tiene la capacidad de tomar la decisión final. Esto debe hacerse con la mentalidad de no caer en el "efecto halo" al que

se refiere a las reacciones que nos provoca el conocer a una persona, ya sean de simpatía o antipatía; lo mismo sucede en una entrevista, es decir las impresiones que se dan tanto en el entrevistador como en el entrevistado, de una forma natural y espontánea.

1.6 INTEGRACIÓN DE LOS ELEMENTOS HUMANOS

Los primeros días de labores en una organización resulta de gran importancia para el nuevo empleado, ya que las vivencias de éstos días determinarán la posición por la que opte en el desarrollo de sus actividades y es en este momento cuando el necesita del apoyo de su nueva familia laboral para lograr su rápida adaptación en el medio. En un principio el se mostrará con un poco de timidez y temor de rechazo por parte de sus compañeros; esto origina la necesidad de presentar al nuevo empleado, para poder establecer una relación que lo proveerá de los ingredientes necesarios para integrarse al nuevo grupo laboral.

1.6.1 INDUCCIÓN

La inducción del nuevo empleado representa la forma en que éste se integrará tanto a la organización como al puesto, por lo cual es muy importante la primera impresión que obtenga de la empresa, puesto que ésta marcará la pauta para ambientarlo en su nuevo empleo, determinándose de esta forma el comportamiento que se observará en cuanto a sus tareas y sus compañeros.

Tomando en cuenta que la mayor parte del tiempo de una persona transcurre en su centro de trabajo, esto obliga a establecer buenas relaciones humanas, así, aunque el nuevo empleado no tenga que trabajar directamente con personas determinadas (jefes o personal de otro departamento), se debe establecer siempre algún contacto con ellas, y sobre todo con las personas que figuren como compañeros de trabajo, así como el jefe inmediato. Esto se logra con la presentación del nuevo empleado a la sociedad que integra la organización de manera cordial y honesta, creando así una imagen real de la empresa y del ambiente que

se vive en ella.

La inducción del personal marca la pauta para la relación empresa-trabajador, es necesario dar a conocer al nuevo empleado las generalidades de la empresa, incluyendo los objetivos, así como las políticas dirigidas la personal. La inducción puede realizarse durante un reconocido por la empresa, con una breve explicación de las actividades de los diferentes departamentos y la manera en que interactúan con el departamento en que él laborará.

Se deben explicar con detalle las condiciones de trabajo a las que tendrá que someterse, tales como:

- Nombre y cargo del jefe inmediato.
- Tareas específicas.
- Funcionamiento de papelería (requisiciones y control de la misma)
- El uso de la tarjeta de asistencia (su importancia, forma de checar, alternativas en caso de extravío o de error al checarla, etc.).
- Horario de trabajo, de comida y de higiene personal.
- Ubicación de sanitarios.
- Reglamento interior de trabajo
- Reglamento de higiene y seguridad industrial (dar a conocer la comisión mixta, si es que existe) -A donde acudir en caso de accidente (localización de enfermería o botiquín).
- Lugar y forma de pago. Tiempo extra y forma de calcularlo, impuestos, incentivos, etc.
- Referencia a permisos, vacaciones, incapacidades, faltas injustificadas y forma de justificación de estas últimas.

1.6.2 CONTRATACION

El contrato de trabajo celebrado entre trabajador y empresa, representa las obligaciones y derechos a los cuales ambas partes se han comprometido y en donde se especifican los servicios que prestará el trabajador, a cambio de un salario cuyo monto es expresado en el mismo.

La importancia del contrato de trabajo se origina a raíz de "dos necesidades" ⁽²¹⁾ que se presentan en:

- 1) Un requisito legal, y
- 2) Una necesidad administrativa.

1) Requisito legal

Porque la ley federal del trabajo lo exige como comprobante en una relación de trabajo, subordinado-patrón, en el cual se especifican las condiciones de trabajo, obligaciones y derechos de ambas partes. Si este requisito legal no se cumpliera se considera como una falta a la ley por parte del patrón.

2) Necesidad administrativa

Resulta de utilidad para ambas partes: para el trabajador como un documento que le especifica las obligaciones y derechos que ha contraído; en cuanto que para el patrón, representa un arma para sancionar al trabajador en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas, para aclaraciones en discordias con el trabajador y como un comprobante en conflictos laborales.

Existen diferentes tipos de contrato, los cuales varían de acuerdo al trabajo y a las necesidades que la empresa tenga en cuanto al mismo, de aquí que se puede observar que el contrato puede ser por tiempo indeterminado o tiempo determinado. El primero se refiere a

²¹ ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Pág. 276-277

aquellos contratos que surgen de la necesidad permanente de cubrir un puesto; mientras que el contrato por tiempo determinado se presenta en aquellos trabajos eventuales o temporales, ocasionados por motivos de fuerza mayor tales como: la sustitución temporal de algún elemento humano, por actividades extraordinarias en determinadas épocas del año o por alguna obra específica de breve tiempo.

El contrato de trabajo contempla cuatro fases en su contenido:

1) El encabezado. Se menciona el tipo de contrato, nombre y datos personales de ambas partes.

2) Declaraciones. Por parte patrón específico el giro o nombre de la empresa, nombre del puesto en cuestión y las actividades que requiere satisfacer, mientras que por parte del trabajador expresa el interés en cubrir el puesto, al acordar que SI se celebra el contrato.

3) Cláusulas: Se observa de dos tipos; legal y administrativa.

Las cláusulas de origen legal, se refieren a las exigidas por la ley cuya referencia global trata de:

- Tipo de contrato, determinado o indeterminado.
- Descripción del puesto, análisis del mismo,
- Lugar de trabajo,
- Horario de labores,
- Lugar y día de pago,
- Monto de salario y horas extras,
- Modalidades de trabajo, como días de descanso, vacaciones y días no laborables.

En cuanto a las cláusulas administrativas se originan con base a las políticas de la empresa; éstas se presentan como obligaciones o requisitos que deberá acatar o reunir el empleado.

4) Firmas: es la última fase del contrato donde se expresa la conformidad de ambas partes al firmar en sus respectivos nombres, incluyendo sus datos personales.

1.6.2.1 PERIODO DE PRUEBA

Se le da este nombre al lapso de tiempo en que el empleado realizará de manera formal las actividades correspondientes para las cuales se le ha contratado, acatando las obligaciones y tareas correspondientes del puesto. Con este periodo de prueba se califica al nuevo elemento en dos aspectos; el primero se refiere al desarrollo específico de sus actividades y el segundo al comportamiento hacia sus compañeros de trabajo.

El periodo de prueba es supervisado por el jefe inmediato y determina la pauta para decidir si el nuevo empleado es competente o no, ya que permite detectar los errores que comete en la realización de sus tareas y la forma en que éstos se podrían corregir.

Con el resultado del periodo de prueba se realiza un análisis que representa la base de la entrevista de ajuste, facilitando así la decisión definitiva que de ella se origine.

1.6.3 BIENVENIDA

Para facilitar la inducción del nuevo elemento, existe un auxiliar que permite explicar a grandes rasgos las características de la empresa y la forma de laborar en la misma, de manera breve, concisa y animada, con la finalidad de hacer amena y comprensiva la lectura, este es el manual de bienvenida.

Este manual se le presenta en forma de folleto en el cual se transmite la idea general de lo que es la empresa, giro y actividades principales y puede contener los siguientes aspectos:

1. Leyenda de bienvenida al nuevo empleado

2. Características generales de la organización Giro, breve historia, organigrama, croquis de la ubicación de los diferentes departamentos, directorio telefónico de la empresa.

3. Las prestaciones en beneficio del trabajador o empleado. Ropa de trabajo, premios e incentivos, servicios de transportación, de comedor y médicos, calendario de días no laborales, prestaciones en diferentes gastos como matrimonio, nacimiento, defunción, actividades sociales y deportivas, prestamos.

4. Políticas de desarrollo de personal. Forma de ascensos y/o aumentos de sueldo, reglamento interior de trabajo, normas de higiene y seguridad industrial, trato entre compañeros y con el público, sanciones (cuando se aplican), orientación y quejas.

5. Cierre del folleto.

1.6.4 EXPEDIENTE

Contiene el historial del empleado desde sus inicios en la empresa. La documentación debe constar de: la solicitud de empleo, resultado de la entrevista y del examen médico; contrato(s), comprobante de domicilio, acta de nacimiento, registro federal de causantes; el desarrollo personal de éste en relación al desempeño de sus actividades, expresado por el comportamiento observado, la eficiencia como empleado y la forma de motivación que lo logró, como aumentos de sueldo, ascensos e incentivos, constando también las faltas, represiones, permisos, incapacidades, etc.

Al presentar el procedimiento de selección percatamos de lo delicado que es llevar a cabo correctamente la serie de decisiones que implican el contratar un elemento en la institución. Por tal motivo Arias Galicia muestra en un diagrama de flujo en donde presenta

todos los pasos a seguir en el procedimiento de selección, así como las decisiones que se deben tomar para continuar el proceso de manera lógica y Correcta, por lo tanto aplicar los tres principios de la selección.

Después de analizar teóricamente los elementos que conforman el proceso de selección que nos presentan los diferentes autores del área y al retomar el Diagrama de Flujo de Arias Galicia podemos mencionar que tal proceso cubre las expectativas de selección para cualquier organización y por supuesto satisface los requerimientos del puesto que en un momento dado no cuente con un titular, esto se dará siempre y cuando su aplicación se lleve a cabo como el proceso lo sugiere; ya que después de tanta búsqueda para estructurar lo que actualmente conocemos como Administración de Personal es importante saber como es su ejecución en la organización para lo cual se tomará como punto de referencia el análisis de los Recursos Humanos en el Sistema Conalep plantel Indios Verdes tema central de nuestro siguiente capítulo.

CAPITULO II

LOS RECURSOS HUMANOS

EN EL SISTEMA CONALEP

2.1 ANTECEDENTES

El desarrollo económico, político, y social de nuestro país en el último medio siglo ha proporcionado una serie de importantes cambios en la estructura del Sistema Educativo Nacional, producto de la adecuación constante del mismo, con el fin de que la educación cumpla la función que le ha conferido el Estado Mexicano a partir de la Constitución de 1917.

Una de las preocupaciones constantes en la labor educativa nacional ha sido la necesidad de que exista una estrecha vinculación entre la educación y la producción, ya que esta alianza repercute necesariamente en el desarrollo económico, político y social del país, y por otra parte, influye en el establecimiento de las condiciones propicias para formar individuos conscientes, participativos y capacitados para desempeñar un trabajo productivo.

De este modo, en las últimas décadas se fueron creando diversas opciones educativas, con orientación y contenidos heterogéneos, pero cuyo propósito en común era formar técnicos que pudieran integrarse eficazmente a las áreas productivas y de servicios. Sin embargo, las alternativas de formación técnica existentes en la década de los setenta respondían muy limitadamente a las necesidades de esta vinculación educación-producción, ya que por su encuadramiento en opciones de tipo propedéutico, lograban que pocos estudiantes se incorporaran a las actividades productivas.

Por otro lado, en dicha década se habla incrementado a niveles alarmantes la demanda social de estudios postsecundarios que saturaban los niveles medio superior y superior; a pesar de que tal situación habla sido atendida con la creación de nuevas instituciones educativas, estas no representan una alternativa substancialmente diferente.

En este contexto, a finales de 1978, se crea un decreto presidencial, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica -CONALEP-, con carácter de organismo público descentralizado cuya cabeza de sector es la Secretaría de Educación Pública, como una alternativa novedosa e importante para la población y para las necesidades crecientes del país, no sólo porque se ubica como una opción más para la demanda educativa, sino fundamentalmente porque constituye la primera institución que ofrece una sólida formación técnica de tipo terminal, con planteles en todo el país y con un compromiso claro con los sectores productivo y social.

Su objetivo es impartir educación a nivel post secundaria, que satisfaga las aspiraciones de los estudiantes y los requerimientos del sector productivo; también ofrecer servicios de asistencia tecnológica a las diversas ramas económicas del país.

En sus 260 planteles, distribuidos a lo largo del territorio nacional son atendidas las necesidades de personal calificado de las más diversas empresas, de acuerdo con las características socioeconómicas de cada región.

Los planteles cuentan con laboratorios y talleres equipados con materiales y maquinaria de lo más avanzado en tecnología, similares a los utilizados en las plantas productivas de cada región. Además, tienen instalaciones deportivas y culturales en las cuales, paralelamente a la formación académica se realizan actividades que propician el desarrollo integral.

La planta docente del Colegio está conformada por técnicos y profesionistas que ejercen en las empresas cercanas a los planteles esto garantiza que el alumno, reciba conocimientos actualizados ya la vez desarrolle habilidades innovadoras que permitan colaborar activamente en el crecimiento económico de las empresas de nuestro país.

El Conalep cuenta con programas educativos y materiales didácticos permitiendo que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice de la mejor manera y adquiera así las herramientas necesarias que faciliten su incorporación al sector productivo.

Perfil del profesional técnico.

De acuerdo del Manual del Modelo Educativo Conalep el perfil del profesional técnico es obtener los conocimientos técnicos, científicos y humanísticos gracias a los cuales el alumno se incorpore rápidamente a los mandos de las empresas o bien incursionar en este ámbito por cuenta propia.

Lo que se aprende en laboratorios, talleres escolares y en las propias instalaciones de las empresas facilitan al alumno el diseño y aplicación de soluciones concretas a problemas específicos del mundo de trabajo.

Así, el alumno egresa preparado para poder organizar el trabajo, seleccionar y poner en práctica recursos destinados a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Puede supervisar métodos y procesos de control de calidad y distribuir y calificar las tareas que dan cohesión a los procesos de producción, entre otras actividades.

Esta formación integral proporciona prestigio y reconocimiento social ya que, además de contribuir al incremento de la calidad, productividad y competitividad de las empresas constituye un apoyo importante para el desarrollo y modernización de los sectores productivo y de servicios del país.

Áreas de formación

Cómo lo menciona el folleto "Que es Conalep" las carreras que se imparten en el Conalep están agrupadas en diversas áreas del conocimiento, relacionadas con las diferentes ramas del sector productivo.

Área Alimentos

En las carreras de esta área se obtienen conocimientos y destrezas necesarios para contribuir a elevar la productividad en las ramas de producción agrícola, agropecuaria y

pesquera, así como en las industrias dedicadas al procesamiento de alimentos.

Área automotriz

Las carreras de esta área forman como profesional técnico para la industria de automóviles y constructora de autopartes. Entre las ramas productivas del país, la automotriz es una de las más importantes ya que exporta sus productos a diversos países del mundo.

Área comercio y administración

Una de las áreas de mayor crecimiento es la de comercio y administración. En el Conalep se puede participar en carreras que preparan al alumno para satisfacer las necesidades de empresas públicas y privadas en materia de administración, contabilidad administrativa y fiscal, comercio nacional e internacional, servicios bancarios y asistencia ejecutiva, entre otras.

Área construcción

Como profesional técnico del Conalep formado en esta área el alumno conocerá los conceptos elementales para la construcción de casas habitación, edificios, urbanizaciones, construcciones especiales, obras públicas y construcción naval; además poseerá los conocimientos básicos de topografía y manejará maquinaria y herramienta propia de la carrera.

Área electrónica y telecomunicaciones

Esta área registra un gran desarrollo económico y un fuerte impacto social. Se puede considerar a la electrónica y las telecomunicaciones como una industria del futuro. El Conalep ofrece una formación que le permitirá contar con habilidades en instalación y mantenimiento de microcomputadoras, sistemas de control eléctrico instrumentos y equipos

electrónicos; hidráulico-neumáticos y electrónico-neumáticos; sistemas electrónicos de plantas industriales, así como sistemas de telecomunicaciones.

Área informática

El uso de la computadora es indispensable en todo tipo de actividades productivas y de servicios. El Conalep prepara al alumno para planear, organizar y administrar la estructura física de los datos de un sistema. Asimismo, podrás diseñar los programas de cómputo que conforman los sistemas, depuración e integración de los programas al sistema de cómputo administrando sus recursos (equipo y programas), entre otras actividades.

Área instalación y mantenimiento

Las actividades de esta área son fundamentales para el crecimiento del país. En el Conalep el alumno puede cursar carreras sumamente especializadas, como son la instalación y mantenimiento de equipos para aviones y helicópteros; para hospitales (como rayos x, de laboratorio y quirúrgico y para refrigeración, así como también para el mantenimiento de instalaciones eléctricas.

Área metalmecánica y metalurgia

El desarrollo tecnológico de esta industria demanda profesionales técnicos capaces de coordinar y controlar el proceso de producción. En el Conalep el alumno adquirirá conocimientos y habilidades que le permitirán seleccionar, preparar y aplicar mecanismos de control de calidad para la obtención de bienes industriales óptimos.

Área procesos de producción

Esta área le permite competir a nivel nacional e internacional en lo relativo a la transformación de todo tipo de bienes en otros nuevos o diferenciados. Aquí puede cursar carreras relacionadas con las industrias del vestido, plástico, artes gráficas, empaque,

calzado, tecnología de la madera, así como con los procesos de control de calidad.

Área química.

La industria química de nuestro país requiere de personal calificado. Los conocimientos y habilidades que adquiere el alumno en el Conalep contribuyen al aprovechamiento de los recursos naturales; a la generación, asimilación y adaptación de tecnología química de vanguardia ya la aplicación de normas de control de la contaminación y preservación del equilibrio ecológico.

Área salud

Esta área es de suma importancia para el bienestar de la población. Al egresar del Conalep contará con conocimientos y habilidades que le permitirán participar en la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades; así como en la aplicación, coordinación y supervisión de estos servicios.

Área turismo

El sector turismo como generador de divisas juega un papel importante para el desarrollo económico nacional. En el Conalep, las carreras de esta área le permiten participar en el fomento del turismo y en la promoción del conocimiento de nuestro patrimonio histórico y cultural.

Programas educativos

El Conalep le ofrece al alumno programas educativos cuya diversidad responde de manera oportuna a las distintas necesidades de formación profesional:

Programa regular

Este programa brinda servicios educativos a la población estudiantil egresada de secundaria. Se imparte de manera escolarizada en los 260 planteles que conforman el sistema Conalep, En éste el alumno podrá cursar alguna de las carreras incluidas en las áreas de formación, Al final obtendrás el título de profesional técnico y la cédula profesional para que pueda integrarse al sector productivo como trabajador o como dueño de su propia empresa.

Programa modular

Este programa es una opción flexible e integral y está conformado por módulos tecnológicos y académicos relacionados entre si.

En virtud de su diseño, los módulos tecnológicos proporcionan los conocimientos y métodos de trabajo que son necesarios en el desempeño de un puesto laboral. A su vez, los módulos académicos están diseñados con la finalidad de apoyar la enseñanza de los módulos tecnológicos y lograr el perfil profesional del egresado. Luego de acreditar los módulos correspondientes, al igual que el programa regular, podrá acceder al título de profesional técnico ya la cédula profesional correspondiente, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por el Colegio.

Este programa ofrece dos opciones de formación técnica. La primera, consiste en cursar diversos módulos tecnológicos, que en la práctica al capacitan al alumno para ocupar puestos determinados de calificación en el trabajo. La segunda permite combinar el estudio de módulos tecnológicos con el de módulos académicos.

El programa modular permite que estudiantes y trabajadores continúen con su capacitación en forma acumulativa y ascendente, para alcanzar niveles superiores de calificación. Este servicio se brinda a los egresados de las escuelas secundarias ya las personas que, con ese grado de preparación, se encuentran trabajando y desean superarse

profesionalmente.

El conocimiento, habilidades y destrezas adquiridos en el trabajo tienen validez oficial, tanto en los módulos de formación profesional como en asignaturas de carreras de profesional técnico.

Programa de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC)

El propósito de esta nueva modalidad educativa es atender gradualmente la formación para el trabajo (capacitación, actualización y especialización tecnológica) y la instrucción de recursos humanos calificados, a través de la metodología EBNC, cuyo fin es asistir en la conjunción entre el sector productivo de bienes y servicios y el sector educativo, en el marco del programa para la modernización de la capacitación y la educación técnica.

Este programa le permitirá desarrollar un conjunto de atributos requeridos para el desempeño de una competencia profesional definida por el sector laboral: así, podrás adquirir las habilidades y destrezas específicas de una profesión.

Servicios educativos

El Conalep además de ofrecer programas escolarizados para la formación profesional, proporciona una diversidad de servicios educativos a empresas y trabajadores.

Capacitación para y en el trabajo

Estas acciones responden a las necesidades de la población que no terminó la educación básica y requiere preparación para incorporarse a un trabajo productivo. Se ofrecen cursos de actualización y/o especialización al personal de una empresa. Asimismo, se capacita a instructores en los diferentes sectores productivos y de prestación de servicios en todo el país. Este servicio consta de cuatro programas:

- * Programa de becas de capacitación para los instructores.
- * Programa nacional de formación de instructores.
- * Capacitación para el trabajo.
- * Capacitación y servicios comunitarios para la población marginada a través de las unidades móviles.

Programa de asistencia técnica

Su objetivo es proporcionar apoyo al sector productivo para mejorar y aprovechar los recursos humanos, financieros y materiales, así como brindarle asesoría sobre control de calidad e implementación y desarrollo de proyectos que incrementen y mejoren su productividad.

Para la puesta en marcha de este programa se han creado los Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST), distribuidos a lo largo de la República Mexicana. Estos centros son de gran importancia ya que permiten impulsar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria y en particular la de los sectores considerados prioritarios para el crecimiento de nuestro país.

Programa escuela empresa

Su objetivo fundamental es complementar la formación técnica de los alumnos del Conalep, de acuerdo con las necesidades empresariales, mediante la práctica productiva de los alumnos en las empresas. Este programa proporciona las habilidades necesarias para un adecuado desarrollo profesional.

Actualización tecnológica

Este programa está dirigido a egresados del Colegio ya instituciones educativas tecnológicas de nivel medio superior. Su propósito es mantener al día los conocimientos y las aptitudes de carácter básico y aplicado de su especialidad, así como enriquecer su

cultura tecnológica general.

Especialización técnica

Está dirigido a egresados del Colegio y de instituciones educativas tecnológicas de nivel medio superior. Su finalidad es que profundicen y amplíen sus conocimientos para el ejercicio de su especialidad. Este programa está basado en la utilización de tecnología de punta, de tal manera que el alumno cuente con los conocimientos más avanzados.

Apoyo al autoempleo y la microempresa

Este programa proporciona los conocimientos técnicos metodológicos y normativos para constituir microempresas como una opción más de empleo y su intención es la de sensibilizar, apoyar y encauzar iniciativas de los alumnos formando en ellos una actitud de liderazgo y un espíritu emprendedor.

Servicios al estudiante

Como estudiante del Conalep se pueda contar con una serie de servicios que ayudan a formarlo como técnico y como ser humano.

* Un programa de becas proporcionadas por los sectores público y privado por concepto de alimentación, transporte escolar y otros, con base en su situación económica y social, que le ayunan para la prestación del servicio social y realización de prácticas profesionales.

* Servicios de biblioteca en el plantel donde encontrarás los libros necesarios para su aprendizaje.

*Servicio médico en el cual se le atiende y orienta sobre cómo conservar tu salud.

*Bolsa de trabajo para que pueda incorporarse al sector productivo de manera inmediata.

*12 opciones de titulación para obtener el título de profesional técnico.

*Materiales didácticos a precios accesibles para poder realizar de la mejor manera sus estudios.

*Más de 100 proyectos de vinculación con diferentes empresas para que pueda realizar su servicio social.

*Orientación educativa y profesional con el objeto de apoyarte durante su estancia en el Colegio y ayudarle a definir su proyecto de vida.

*Instalaciones para que realice diversas actividades culturales y deportivas

Validez de los estudios

Los estudios que se cursan en el Colegio poseen acreditación, certificación y reconocimiento oficial, ya que el título y cédula profesionales otorgados son expedidos por la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

2.2. ESTRUCTURA ORGANICA.

De acuerdo al Manual Educativo CONALEP este se ubica dentro del sistema de Educación Tecnológica en el nivel medio superior y constituye la alternativa y la innovación más importante dentro del Sistema Educativo Nacional por su carácter exclusivamente terminal, pues la formación que ofrece propicia la incorporación inmediata de sus egresados a las actividades productivas.

Para cumplir con este propósito fundamental el Conalep tiene los siguientes objetivos:

* Operar a lo largo del territorio del país, atendiendo los requerimientos de las diversas zonas, de acuerdo con sus características socioeconómicas y con la problemática regional, y formando a los profesionales técnicos que demande el desarrollo de la nación.

* Vincular estrechamente al sistema de enseñanza con la estructura productiva del país, estableciendo y fomentando la comunicación permanente con el sector productivo -

público y privado - para integrar a sus egresados en las tareas nacionales de la producción.

- * Proporcionar, además de la formación técnica especializada, una preparación humanista que permita el pleno desarrollo social de los educandos.

- * Estimular la superación constante de los niveles de enseñanza como el medio eficaz para elevar la calidad profesional de sus egresados.

- * Revalorizar la importancia que las profesiones y los profesionales técnicos medios tienen dentro de nuestra sociedad.

Para lograr estos objetivos el Conalep cuenta con una Estructura Orgánica que se orienta a posibilitar el funcionamiento armónico y coordinado de los órganos que constituyen tanto las Oficinas Nacionales como los planteles del sistema, a fin de que las primeras tengan la estructura funcional que les permita realizar la planeación educativa y curricular y los segundos operen según los lineamientos educativos establecidos en Oficinas Nacionales.

2.3 FUNCIONES GENERALES

La Estructura Orgánica del Plantel está integrado por: la Dirección que depende de la Dirección General de Oficinas Nacionales sin embargo el Director del plantel tiene la capacidad de tomar decisiones propias con la única limitación de apegarse a las normas que dicten los órganos de gobierno y las autoridades centrales del Colegio y para lograr el manejo del plantel la Dirección coordina cuatro departamentos: Departamento de Servicios Escolares que a su vez tiene a su cargo las Oficina de Estadística y control Escolar, Oficina de Extensión Educativa, Oficina de Evaluación y Seguimiento de Egresados. En General este Departamento supervisa, coordina, y lleva todo el control de la Documentación de inscripciones, calificaciones, expedientes, historial académico, etc. de los alumnos.

Las funciones que desempeña cada departamento según el Manual de puestos de Personal del Sistema son:

Departamento de Actividades Tecnológicas que tiene a su cargo las Oficinas de Supervisión de Talleres y laboratorios y la Oficina de Capacitación, sus funciones generales son las de supervisar dar mantenimiento a todo el equipo y maquinaria de talleres y laboratorios.

Departamento de Actividades Académicas y las Oficinas a su cargo son Oficina de Especialidad de Asistente Ejecutivo, de Electricidad, Química Industrial, Máquinas - Herramientas, Fundición y la Oficina de Recursos Audiovisuales y Bibliotecarios Su Función consiste en planear, supervisar y evaluar todas las actividades que contemple el proceso de enseñanza-aprendizaje de cada una de las áreas así como supervisar el manejo y control de todos los materiales audiovisuales y de la Biblioteca.

Departamento de Administración y Finanzas y tiene a su cargo las Oficinas de Recursos Materiales, Recursos Humanos, Recursos Financieros, este departamento se encarga de supervisar, manejar controlar y optimizar los recursos a su cargo, así como distribuir y justificar adecuadamente el presupuesto que se le asigna al plantel para su funcionamiento.

La Estructura Organizativa del plantel está orientada a facilitar el funcionamiento de las actividades educativas y ha sido establecida para que exista una correspondencia funcional con las Oficinas Nacionales a fin de otorgar dinamismo al proceso de enseñanza - aprendizaje objetivo y razón primordial de Conalep.

2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL CONALEP INDIOS VERDES.

2.4.1 ADMISIÓN Y EMPLEO.

En el plantel existe el Manual de Procedimientos para Reclutamiento y Selección de Personal en planteles donde se especifican sus objetivos, políticas, funciones,

procedimientos, recomendaciones, anexos, etc. que supuestamente se deben de aplicar en el proceso de selección pero en la realidad no se aplican estos aspectos en las contrataciones de personal que hace el plantel pues su procedimiento consiste en contratar gente que esta relacionada con los coordinadores de los departamentos de finanzas, escolares, académicas y tecnológicas o conocidos del Director y si es gente interna de la institución y tuvo suerte de tener la simpatía del director se le invita a participar en su equipo de trabajo sea como docente o administrativo sin hacer una entrevista previa ni solicitud de trabajo o la aplicación de algún examen que pueda comprobar los conocimientos requeridos por el puesto o la vacante.

2.4.2 SUELDOS Y SALARIOS.

Los sueldos y salarios se establecen desde el Órgano Central de todo el sistema Conalep y se conocen como Oficinas Nacionales ubicadas en Metepec Toluca y es donde se desprenden todas las políticas, normas, etc., que rigen la operatividad de todos los planteles así como el pago de todos los trabajadores de la institución: ellos mandan las nóminas de pago, por lo tanto esta función con la anterior no tiene ninguna relación como lo mencionan los autores en el concepto de selección buscar al hombre adecuado para el puesto adecuado así como el sueldo adecuado pues no se aplica en la práctica en ésta institución ya que los perfiles de algunas personas no corresponde para nada a lo que se le esta pagando y lo que solicita la requisición del puesto.

2.4.3. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

Esta función se organiza desde Oficinas Nacionales cuando son cursos dirigidos al personal de todos los planteles sean Docentes o Administrativos ,Oficinas manda los oficios solicitando la presencia del personal requerido para tornar los cursos que se imparten en algún plantel que se elige como sede para la impartición de los cursos, talleres o adiestramiento en algún área de talleres Cuando se solicita de ésta manera al personal por

ejemplo algún Jefe de Especialidad, en cursos de actualización pedagógica u otro tipo de cursos relacionados con el proceso de enseñanza -aprendizaje se sortean o se rifa el curso para ver quien de los cuatro Jefes de Especialidad es el que va a tomar el curso y si es para docentes se elige al que tenga tiempo de asistir.

Otra forma de organizar los cursos es de manera interna, es decir, cada plantel en los periodos intersemestrales (Febrero y Agosto) debe de impartir a sus profesores cursos supuestamente de actualización y le corresponde al Departamento de Actividades Académicas llevar a cabo esta función, y muchas veces los profesores asisten porque deben de cubrir el mes para que se les pueda pagar y se le contrate para el próximo semestre o solamente lo hacen para acumular puntos en su currículum lo que les permite alcanzar otro nivel de acuerdo a sus créditos, y realmente son contados los que asisten a cursos por interés personal y superación profesional sean docentes o administrativos.

2.4.4. HIGIENE Y SEGURIDAD.

Esta función no se lleva dentro de la institución a pesar de que se tienen talleres donde los alumnos elaboran sus prácticas a caso se contaran con los extinguidores pero nada más, por ejemplo en los talleres de Máquinas - Herramientas han pasado varios accidentes y tienen que llevarse a los alumnos a un centro de salud que esta cerca del plantel, lo mismo sucede con los talleres de Electricidad, Química y Fundición, siendo que la responsabilidad de ésta función la debe de supervisar la persona encargada del departamento de Recursos Humanos y quien la debe de aplicar son los jefes de talleres pero parece ser que no se percatan de la responsabilidad que tienen en sus manos como es la seguridad de los alumnos e inclusive la de ellos mismos por el grado de peligro que representa el uso del material y maquinaria que se utiliza para que elaboren sus prácticas

2.4.5. ELEVAR LA MORAL DEL PERSONAL

Esta función para algunos jefes del plantel consiste en dejarle toda la responsabilidad del Departamento a su cargo a quien trabaja mejor de su coordinación y mientras no se le den problemas todo esta bien o el subordinado es bastante bueno pero si falla empieza el jefe a fastidiarle la vida y se expresa mal de su gente con otros departamentos, es difícil que reconozcan el trabajo de sus subordinados y casi siempre se apropian del trabajo de estos quedando bien con el Director, tal vez les cuesta mucho trabajo reconocer sus deficiencias como jefes o les falta una buena capacitación para saber tratar a su gente. En lo que respecta a incentivos monetarios se dan en la puntualidad dando cada tres meses una cantidad extra de dinero en el sueldo fijo, y lo que son los quinquenios, o las prestaciones por antigüedad, etc. aunque algunas veces el personal debe de investigar entre si cuando se llega a dar algún retroactivo porque finanzas no tan fácilmente informa sobre estas prestaciones y el Departamento de Recursos Humanos es parte de la Coordinación de Finanzas por lo tanto también es difícil que lleve a cabo esta función.

2.4.6. RELACIONES LABORALES.

Dentro de la institución esta función trata de evitarse o aplicarse o más que se pueda por la idea que tiene el Director que todo se puede arreglar de la mejor manera a través de la comunicación entre los involucrados en algún problema y casi siempre las relaciones entre el sindicato y los directivos es buena, entonces para arreglar un problema de este tipo en que es necesario utilizar las v las legales deben de tenerse buenas relaciones con los delegados de lo contrario el problema tardará bastante en resolverse y sino se puede resolver internamente el conflicto se recurre a Oficinas Nacionales pero para el caso es lo mismo, así que también es difícil llevar a cabo dicha función.

2.4.7. REGISTRO DE PERSONAL.

Tal vez de todas las funciones que se han mencionado es la que realmente se lleva a cabo en el plantel como debe de ser de acuerdo a la teoría antes mencionada de ésta función ya que se lleva el control del personal en cuestión de asistencias, inasistencias, retardos, incapacidades, corte de tarjeta de entrada y salida del personal, etc. y debe de ser así porque no les conviene tener una auditoria que es donde más énfasis hacen en su revisión y como todo requiere de inversión de dinero no tan fácilmente encubren a los subordinados pero si llegan a tener algunas excepciones cuando se trata de los coordinadores o el Director ya pesar de todo si saben manejar ésta actividad a su conveniencia.

2.4.8. AUDITORIA DE PERSONAL.

Las auditorias casi siempre las mandan de Oficinas Nacionales y son gente de éste órgano quien las realiza a veces si las hacen bastante minuciosas y otras veces muy superficialmente, en éste tipo de auditorias se revisan muy bien los expedientes del personal docente para que se comprueben los créditos más que nada que avalen el nivel que están pagando más no el perfil, su eficiencia ,etc., y si algún maestro no cubre los créditos rápidamente se le elaboran los reconocimientos o los diplomas que especifica el numero de horas y de acuerdo a éste son los créditos por lo tanto el docente pasa la prueba y así en otro tipo de cosas que revisan los auditores y si hay más errores que no se puedan justificar en el momento se trata de negociar con ellos para que no levanten todo en el reporte que entregan al finalizar la auditoria.

2.4.9. INDUCCION DE PERSONAL.

Esta función se a tratado de llevar a cabo en el plantel pero la ven como si fuera perdida de tiempo o no se le toma importancia y es una función que le corresponde a loS jefes inmediatos pero no lo hacen a caso solamente presentan al Director ya los compañeros del departamento pero no a la gente con la que se va a trabajar directamente por ejemplo

como jefe de especialidad cada uno se debe de presentar con sus maestros que tendrá a su cargo pero que los presente el coordinador no lo hace ni tampoco da a conocer las funciones del puesto éstas se van conociendo como pasa el tiempo, preguntando a los demás y teniendo errores es como se enteran los subordinados de las funciones que están bajo su responsabilidad, tampoco se da a conocer las políticas, normas, prestaciones, etc.,

Del plantel de igual forma a través del tiempo se van conociendo todos estos aspectos y lo peor de todo es cuando se conocen las cosas cuando se tiene el error y hasta ese momento se aprenden que no es difícil darlas a conocer desde el primer día de labores.

CAPITULO III
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
DEL CONALEP INDIOS VERDES

Dos ejes centrales de cualquier institución educativa son el Personal Docente y Administrativo, ejes que pueden hacer girar o paralizar el funcionamiento y el logro de los objetivos Institucionales, pero sobre todo el proceso de Enseñanza-Aprendizaje; motivo por el cual se describirá el proceso de reclutamiento y selección de ambas partes, así cómo la problemática detectada y las posibles alternativas de solución a éstas.

3.1 PERSONAL DOCENTE

Reclutamiento: El tiempo de contrataciones de maestros se da en periodos intersemestrales del mes de febrero y agosto momento en el cual se da el reclutamiento de los posibles candidatos que puedan cubrir los paquetes de asignaturas que se conforman de acuerdo a la especialidad ya veces al perfil que se requiere del docente o del candidato.

El reclutamiento se da de manera externa ya que los solicitantes provienen de diferentes instituciones educativas de nivel superior lo que significa que la mayoría de los candidatos son estudiantes y unos cuantos son pasantes sin experiencia laboral en la industria, lo cual contradice totalmente sus objetivos, sus antecedentes y sus propagandas del sistema, las cuales comentan que se tiene un personal docente que esta laborando en el sector productiva ya que supuestamente lo más importante de este tipo de educación técnica, es la vinculación del Conalep con el sector productivo por la práctica que se pueda tener de la experiencia del docente y esto permite también las visitas constantes al sector industrial.

Metas que no son posibles de realizar porque lo más importante para el director V el coordinador académico es cubrir las vacantes que se puedan presentar en este periodo o en el transcurso del semestre.

Sin importar si tienen las habilidades o las aptitudes necesarias para impartir las asignaturas, ya que muchas veces si tienen los conocimientos pero no saben impartir sus clases y no se interesan por prepararse o capacitarse para poder lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este problema se presenta más en el turno matutino donde existe más matrícula que en el turno vespertino, ya que en este último la mayoría de los maestros si provienen del sector productivo y su enseñanza es más completa que en el turno matutino por su experiencia laboral y por su madurez profesional, de los docentes y además estos profesores ya tienen bastante tiempo en el plantel y no se tienen problemas con ellos, en cambio el turno matutino presenta más vacantes en este periodo y una de las razones es que los docentes al concluir su carrera buscan otros trabajos mejores que el que tienen y deciden dejar las horas clase

Esta es la razón más importante por la que se puede presentar la vacante ya que es difícil que despidan a un profesor por su bajo rendimiento laboral.

Selección: Cada uno de los candidatos lleva la solicitud y la entrega junto con su Currículum al coordinador académico quien tiene una plática con ellos donde (pregunta) lo más importante es saber si disponen de tiempo de acuerdo a la programación de las horas-clase del paquete de asignaturas, y no se les hace ningún tipo de examen para su contratación, por lo tanto quien tenga la posibilidad de tiempo, se queda con el puesto sin importar si tiene las habilidades para impartir clases, aunque tenga la especialidad que se solicita Este es un problema que siempre se ha presentado en el proceso de enseñanza-aprendizaje porque la mayoría de los docentes imparte clases para sustentar sus estudios o para ir teniendo experiencia sea positiva o negativa, y también para que en la estructura educativa (alta de docentes) no se reporte a oficinas nacionales ninguna vacante a inicio de semestre y puedan asignar completo el presupuesto de lo contrario en el transcurso del semestre se tiene que solicitar y lo tardan más tiempo y se atrasan los pagos de quien cubra la vacante después del reporte de inicio de semestre ya que las contrataciones se hacen en base a niveles que avalan la preparación del docente de acuerdo a la documentación

profesional que presenten

Los niveles de contratación son:

PC- Titulados con diez meses de maestría

PB- Titulados

PA- Pasantes

TA- Técnicos

Cada nivel tiene la oportunidad de ascender sin comprobar estudios sino con créditos que se asignan de acuerdo a los cursos de actualización o capacitación que se imparte en los periodos intersemestrales ya sea en el plantel u otra institución. Desgraciadamente la mayoría de los docentes solamente asisten a los cursos exactamente para acumular créditos y no para prepararse en la rama de la docencia, y tomar conciencia de la importancia y responsabilidad que es estar dentro de la educación.

Cuando la vacante se presenta en el transcurso del semestre se recurre a lo que llamaríamos solicitudes muertas, se estudian y se les llama por teléfono a varios candidatos que les pueda interesar cubrir el puesto.

Esto es a grandes rasgos el procedimiento de selección del docente.

3.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO (JEFE DE ESPECIALIDAD)

El reclutamiento, para cubrir los puestos de esta área se da de forma interna, recurriendo a los docentes que están laborando en la institución

Selección: En esta etapa no se puede decir que existan varios candidatos, porque el candidato lo elige el Director o el Coordinador de acuerdo a la amistad, simpatía o relación con ellos, y muy rara vez a quien cubre el perfil.

Cuando se llevó a cabo la contratación de dos jefes de especialidad fue de la siguiente manera:

Jefe de Especialidad A. E.- se le invitó a la persona a formar parte del equipo del área académica después de un saludo con el Director y una plática donde la profesora explicó lo que trabajaba en esos momentos con los alumnos y explicó sus funciones en la otra escuela donde laboraba también, pasados cinco minutos de retirarse, el Director se presenta con le Coordinador Académico y se lleva a cabo la invitación, unos días después la contratación para el puesto.

En el momento de la contratación solamente se llevo la solicitud y se entrego el currículum, sin tomar en cuenta el perfil y las habilidades para cubrir- la requisición del puesto. Cómo paso también al cubrir el área de electricidad la cual fue cubierta por un egresado del plantel del Área de Asistente Ejecutivo y si nos damos cuerna su perfil no corresponde en nada a los requerimientos de la Jefatura.

Desgraciadamente las contrataciones administrativas se basan en relaciones personales, simpatías, etc. y no en todo lo que es un proceso que nos presentan los diferentes autores dedicados al tema. Lo peor de todo esto: como pasa en todas las contrataciones a ciegas existen errores, perdida de tiempo, presupuesto, etc. y lo más grave en el área administrativa es la perdida de todos los recursos y la falta de operatividad de la planeación del ciclo escolar, provocando con esto la no adecuada preparación del educando por no contar con el personal óptimo, por la falta de requerimientos para cubrir el puesto.

Las funciones que desempeña un Jefe de Especialidad son:

DESCRIPCION ESPECÍFICAS.

1 Programar las Juntas de Academia y participar en su realización para proponer mejoras a los planes y programas de estudio y unificar criterios

- 2 Programar y tramitar en su caso, visita a la Industria.
- 3 Colaborar en el reclutamiento, selección y evaluación de docentes e instructores que han colaborado en el Plantel, a efecto de contratarlos nuevamente.
4. Revisar los programas de estudio y sugerir mejoras a los mismos, de acuerdo al perfil de cada especialidad.
- 5 Elaborar el programa semestral de evaluaciones y vigilar su oportuna y correcta aplicación.
6. Colaborar en la selección y promoción de apoyos didácticos, que coadyuven en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- 7 Coadyuvar en la elaboración de estructura educativa.
- 8 Participar en la selección de los asesores que intervendrán en la elaboración de los trabajos recepcionales.
9. Supervisar el avance programático de cada asignatura para detectar deficiencias corregirlas oportunamente.
10. Colaborar en la atención del personal docente y alumnado, para conocer sus necesidades e inquietudes y proporcionarle la información u orientación pertinente
11. Elaborar los informes y/o reportes que se envían a Oficinas Nacionales y Dirección del Plantel.

Realizar cualquier función análoga a su puesto, que le sea encomendada por su jefe inmediato y las de carácter temporal que sea necesario desarrollar para el adecuado funcionamiento del Plantel.

Si nos percatamos de las funciones, estas requieren de la persona que va a ejecutarlas una preparación acorde al puesto y tener conocimientos básicos de Administración, aunque en realidad también el Jefe de Especialidad lleva a cabo las funciones del Coordinador Académico

3.3. PROBLEMATICA DETECTADA.

- Aunque existe el Manual de Recursos Humanos donde indica el proceso de selección basado en políticas propias de la Institución no se aplica en lo absoluto en las contrataciones del personal docente y administrativo del plantel.

- Existe también el catálogo de la descripción de puestos y tampoco se toma en cuenta al llevarse a cabo el reclutamiento.

- Al no tomar en cuenta este catálogo los titulares del puesto no cubren con el perfil adecuado ó que de alguna manera puedan desempeñar correctamente sus funciones.

- Las funciones desempeñadas por la mayoría de docentes y administrativas son deficientes, lo que trae como consecuencia que los objetivos reales de la Institución no se cumplan de acuerdo a su planeación.

- Lo anterior da paso a la pérdida de tiempo, esfuerzo, dinero y en si de todos los recursos del plantel.

- La administración se lleva a cabo de manera que la Institución solamente sobreviva.

- A los docentes no se les solicita una preparación acorde al área que vino a desempeñar temporalmente.

- Los docentes solamente cubren las vacantes en lo que encuentran un trabajo más remunerable.

- No existe interés por parte de docentes y administrativos por actualizarse y capacitarse en su área.

- Existe mucha deficiencia en la aplicación de este proceso por la falta de criterio y desconocimiento del mismo.

- Los objetivos de esta institución son muy ambiciosos, y desgraciadamente por la falta de la aplicación de este proceso lleva consigo una deficiencia académica ya que es uno de los puntos de mayor importancia en la administración de la educación.

- Todo esto trae como consecuencia el descontento y la crítica del propio egresado que siente no tener la preparación suficiente para enfrentar al campo laboral

- Y efectivamente a quien se perjudica al no tener el personal adecuado es al alumno como producto no reciclable ya que en cualquier administración se tiene pérdidas pero se pueden recuperar y el alumno es un producto que nunca podrá recuperarse de una mala formación.

- El que se contrate a gente que no cubre el perfil, en puestos que otras personas si cuentan con los requerimientos del puesto es totalmente desmotivante el que se desempeñe el mismo puesto sin tener el mismo nivel de preparación.

3.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

- Si existe en el departamento el Manual de Selección y Reclutamiento de personal de acuerdo a las políticas y normas de Oficinas Nacionales debe de aplicarse en la operatividad de contratación de personal docente y administrativo de la institución, así

como consultar el Catálogo de Puestos para asegurar una buena elección de estos.

- Llevar a cabo una evaluación del proceso de Selección y Reclutamiento del personal de la institución para comprobar si la gente cubre con los requisitos necesarios, en caso contrario tomar medidas que en un momento dado puedan ser drásticas.

- Contar con gente capacitada en el área que trate de cubrir y aplicar los tres principios de la Selección (Colocación, orientación y ética profesional).

- Que los coordinadores se capaciten y actualicen en el área de Administración de personal y de la educación, para que tomen conciencia de la responsabilidad que implica la formación integral de sus educandos, ya que la mayoría de los coordinadores no cubren el perfil estipulado en el Manual de Puestos.

- Se propone una planeación previa al proceso de Selección de personal, la cual determine los objetivos y políticas de la institución para conocer las delimitaciones que pueda tener dicho proceso.

- Llevar un control del proceso de Selección que arroje a tiempo las fallas que se puedan presentar en el desarrollo de su aplicación. Por lo que es necesario realizar una reestructuración del manejo del proceso de Selección del docente y administrativo que se ha estado operando en la institución

- Eliminar los favoritismos basados en amistades compadrazgos y cualquier tipo de relación personal que conlleve a una mala contratación.

- Que la institución continúe con la rotación o el ascenso de personal docente a administrativo, siempre y cuando respeten y aplique el proceso de Selección.

- Motivar al personal docente contratándolo para los puestos administrativos que en un momento dado si cubra los requerimientos del puesto, de lo contrario llega a ser

frustrante para ambas partes.

- Después de cada Selección estudiar la manera en que se desarrollo cada fase y detectar cuales de ellas son más eficaces y mantenerlas a este nivel, así como considerar los menos eficaces y tratar de mejorarlas, logrando de esta manera una técnica de Selección operante.

- Tratar de aplicar el concepto de Selección del autor Arias Galicia (elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado a un costo adecuado); por lo que es necesario que se realice la evaluación de puestos.

- Que exista imparcialidad en la decisión final del proceso, ya que se selecciona al personal para el funcionamiento de este y de la institución, así mismo evaluar el rendimiento laboral de cada persona.

- Aplicar absolutamente cada una de la rases del proceso de Selección sin dejarse influenciar por la sola presencia del candidato.

- Que se le de oportunidad al proceso de contar con varios candidatos que le permitan comparar la información presentada por cada uno de ellos y elegir al optimo.

CONCLUSIONES

Después de analizar teórica y prácticamente la aplicación del proceso de Selección de personal podemos concluir:

Los Recursos Humanos serán un factor determinantes en el éxito o fracaso de cualquier institución, ya que jamás la mente del científico o el analista podrá sustituir las cualidades del elemento humano quien desempeña actividades laborales para las cuales debe de tener la preparación adecuada, por lo que es importante que se valore la participación del Recurso Humano en el logro de los objetivos Institucionales. Así pues consideramos que dicho proceso representa erogaciones para la institución, ya que la mayoría de las instituciones se podrá observar que las cifras designadas a este fin son elevadas y ha ella habrá de sumarse las horas-hombre que en un momento dado habrá de emplearse para su realización. En consecuencia es necesario que estén bien realizados todos y cada uno de los pasos que lo conforman para que los resultados que se obtengan sean los mejores, a ese momento podremos decir que el procedimiento fue efectivo.

Cuando esta efectividad se considera aceptable los factores tiempo y costo resultaran una inversión para la institución, cuya utilidad se advierle cuando se obtiene a un buen elemento humano que muestre cooperación en la realización de sus actividades, así como las inherentes a su puesto, así como contar con el perfil requerido, esto a su vez origina un ritmo de trabajo aceptable, un ambiente laboral agradable y por tanto mejores resultados en le logro de los objetivos.

De esta manera podemos concluir que el campo de la educación es muy complejo por lo que es necesario que en su desarrollo cuente con gente preparada e interesada en el logro de las actividades concernientes a ella, pero principalmente a la formación integral del educando del Conalep Indios Verdes

Por último podemos mencionar que el proceso de Selección puede ser tan complicado como sencillo en su aplicación de acuerdo a los intereses de las personas

involucradas en dicho proceso.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Trillas. México, 1990.
- 2.- REYES, Ponce Agustín. "Administración de Personal", Limusa, México, 1992.
- 3.- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Mc. Graw-Hill, México, 1992.
- 4.- DALTON, E. Macforland. "Administración de Personal", Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
- 5.- AGUILAR, Lugo Marín. "Organización y Supervisión de Recursos Humanos", Mc Graw-Hill, México 1990.
- 6.- COLIEN, Blanco C "Como Seleccionar a Nuestro Personal". Limusa, México, 1987.
- 7.- CONALEP, "Manual de Procedimientos para Reclutamiento y Selección de Personal para Planteles".
- 8.- CONALEP, "Modelo Educativo CONALEP". 1987
- 9.- CONALEP, "Manual de Puestos".
- 10.- CONALEP, Folleto, "¿Qué es CONALEP?". 1995