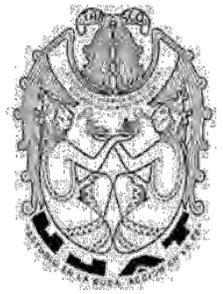




UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



TESIS

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE
CONFIABILIDAD CAMPOS TERRESTRES PEMEX EXPLORACIÓN
Y PRODUCCIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

L.A. MERCEDES SÁNCHEZ LÓPEZ

BAJO LA ASESORÍA DE:

DR. JOSÉ FÉLIX GARCÍA RODRÍGUEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO AGOSTO 2018

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA ACCIÓN EN LA VER"



División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Oficio No. JEP/252/18

Julio 30 de 2018

Autorización de Impresión

Trabajo Recepcional.

LIC. MERCEDES SÁNCHEZ LÓPEZ
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del reglamento de los Estudios de Posgrado y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

"ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE CONFIABILIDAD CAMPOS TERRESTRES PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN"

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos normales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE

DR. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ
DIRECTOR

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
JEP/252/18

C.c.p. Archivo
LHT/18/08/18



CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "Análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres Pemex Exploración y Producción", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los dos días del mes de agosto del año dos mil dieciocho.

AUTORIZO



Lic. Mercedes Sánchez López

Agradecimientos

Primeramente gracias a Dios, por el don de la vida y su amor eterno e infinito; con mucho cariño agradezco a mi familia por ser el motor de empuje para lograr una meta más en mi carrera profesional.

Agradezco con mucho gusto, admiración y respeto a mi asesor el Dr. José Félix García Rodríguez, por su atención, dedicación, y motivación, ya que con su apoyo logré este momento de satisfacción y desenlace profesional.

También agradezco a mis sinodales que fueron el equipo de supervivencia y motivación para escalar otro peldaño más en mi vida como profesionista a quienes nombro con mucho cariño y respeto. M.A. María del Carmen Ancona Alcocer, Dr. Jenner Priego Padrón, M.A. Armando Piña Gutiérrez, y la Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio.

Agradezco al personal docente de Postgrado de la DACEA, por brindarme su cordial atención cuando recurrí a solicitar información y realizar trámites académicos.

A mis jóvenes amigos, con los que compartí aula de clases, gracias porque con ustedes constata una vez más que la experiencia y juventud pueden caminar de la mano y hacer equipo, lograr metas, renovar fuerza y conocimientos. ¡Gracias vida por ser mi amiga!

Índice

	Página
Introducción	1-2
Capítulo I Planteamiento del problema de investigación	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Pregunta de investigación.....	4
1.3 Sistematización del problema de investigación.....	4
1.4 Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1 Objetivo general.....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Planteamiento de hipótesis.....	5
1.6 Justificación del estudio.....	5
1.7 Delimitaciones.....	6
1.8 Limitaciones.....	7
Capítulo II Marco teórico-conceptual-referencial	
2.1 Marco teórico.....	8
2.1.1 Teorías de la administración.....	8-16
2.2 Marco conceptual.....	17
2.2.1 Administración.....	17-18
2.2.2 La administración de recursos humanos.....	18-20
2.2.3 Funciones de la administración de recursos humanos.....	20-23
2.3 Proceso de reclutamiento.....	23-26
2.4 Concepto global de selección.....	27-29
2.4.1 Elemento de la selección.....	29-30
2.5 Contratación.....	30
2.6 Marco referencial.....	31
2.6.1 Historia de Petróleos Mexicanos.....	31-35
2.6.2 Pemex Exploración y Producción.....	36
2.6.3 Perspectivas de Petróleos Mexicanos.....	37-42
2.7 Reforma energética.....	43-44

	Página
Capítulo III Metodología de la investigación.....	45
3 Metodología de la investigación.....	45
3.1 Determinación del enfoque	45
3.2 Tipo de estudio	45
3.3 Diseño de la investigación: Definición de población y muestra, marco muestral e instrumentos de recolección.....	45-50
Capítulo IV Análisis de resultados.....	51
4.1 Resultados.....	51
4.2 Análisis de datos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	51-74
Conclusiones y recomendaciones	75-76
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Referencias bibliográficas.....	79
Anexos.....	80-87

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Índice de figuras

Fig.1	Organigrama de la GCCT, PEP.....	6
Fig.2	Esquema: Funciones de la administración de los recursos humanos.....	20
Fig.3	Esquema general del proceso de reclutamiento.....	26
Fig.4	Pasos del proceso de selección	28
Fig.5	Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección.....	29
Fig.6	Orgullo Petrolero.....	32
Fig.7	Una empresa sustentable.....	33
Fig.8	Orgullo Petrolero 80 Aniversario de Pemex.....	34
Fig.9	Empresas Productivas Subsidiarias.....	38
Fig.10	Función de las Empresas Productivas Subsidiarias EPS, Transformación....	39
Fig.11	Cambios a raíz de la Reforma Energética.....	40
Fig.12	Género.....	52
Fig.13	Edad.....	53
Fig.14	Nivel de estudio	54
Fig.15	Régimen.....	55
Fig.16	Ingreso a Petróleos Mexicanos.....	56
Fig.17	Área de Pemex que atendió	57
Fig.18	Área que aplicó evaluación de conocimiento	58
Fig.19	Respeto a la equidad de género.....	59
Fig.20	Procedimiento de selección del personal sindicalizado para ocupar un puesto de confianza	60
Fig.21	Proceso de inducción a la industria petrolera	61
Fig.22	Cédula de inclusión a Petróleos Mexicanos.....	62
Fig.23	Perfil profesional.....	63
Fig.24	Perfil de puesto adecuado	64
Fig.25	Aspiraciones profesionales.	65
Fig.26	Promoción de puesto	66
Fig.27	Promoción de puesto adecuado	67
Fig.28	Existe mejor productividad en el desempeño de perfil de puesto adecuado... ..	68
Fig.29	Importancia de promoción a diferentes puestos en los cuales no se cumple con el perfil adecuado.....	69
Fig.30	Un puesto por mucho tiempo enriquece profesionalmente?	70
Fig.31	Respeto a la equidad de género al momento de la promoción a un nuevo puesto para ocupar una vacante	71
Fig.32	Requerimiento o condiciones específicas para el desempeño del puesto son de importancia laboralmente	72
Fig.33	Laborando en el área de conocimiento apegado a tu profesión o categoría....	73
Fig.34	Cumplir con las competencias o capacidades ayuda a tu perfil profesional dentro del organismo	74

Índice de tablas

Tabla No.1	Operacionalización de las variables.....	49
Tabla No.2	Resumen de procesamiento de casos prueba piloto.....	50
Tabla No.3	Estadísticas de fiabilidad.....	50

Índice de anexos

Entrevista realizada a representante de recursos humanos	80-81
Encuesta a la población de la GCCT de PEP	82-83
Cédula de inclusión a la bolsa de trabajo institucional	84-85
Contrato Colectivo de Trabajadores Petroleros Cláusulas 4 y 6.....	86
Reglamento de Trabajo de Personal de Confianza de Petroleos Mexicanos Art. 3,6,7 y 10.....	87

1. Introducción

En la actualidad la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento humano más compleja y llena de desafíos y es por ese motivo que las organizaciones necesitan demostrar su calidad empresarial en el desarrollo de sus diferentes actividades cuando cumple de manera puntual y controlada con todos y cada uno de los parámetros que marcan los estándares nacionales e internacionales de alta competencia, primordialmente cuando se apoya en el recurso humano.

Por tal motivo el propósito de este trabajo, es contribuir con recomendaciones para la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres, (GCCT) de Pemex Exploración y Producción, (PEP), objeto de estudio, encontrar áreas de oportunidad mediante el análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que ayuden a mejorar con eficiencia y eficacia la productividad laboral dentro del área de competencia.

Este trabajo está estructurado en un compendio de cuatro capítulos, en el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, pregunta de investigación, sistematización del problema de investigación, objetivo de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, planteamiento de hipótesis, justificación del estudio, delimitaciones y limitaciones, a través de estos puntos se inicia el desarrollo de la investigación para buscar estrategias con el propósito de aportar recomendaciones al área de oportunidad existente en la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres, Pemex Exploración y Producción, referente al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que ayude a mejoras continuas, donde el trabajador se realice en el desempeño de sus labores en un puesto adecuado a su perfil profesional.

En el segundo capítulo, se detallan el marco teórico, conceptual y referencial, en el que se sustenta la investigación de este trabajo, resulta fundamental conceptualizar las teorías relacionadas con la administración de los recursos humanos, donde los autores (Werther & Davis, 1991) y (Chiavenato, 2011), consideran la importancia que implica el

proceso adecuado para llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación de personal, así mismo se da a conocer el referente histórico de la empresa objeto de estudio.

En el tercer capítulo se aprecia la metodología de investigación, la determinación del enfoque, se describe el tipo de estudio, el diseño de investigación, definición de población y muestra y el marco muestral e instrumento de recolección, esta metodología se llevó a cabo con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación, cumplir con los objetivos del estudio y demostrar la comprobación de la hipótesis planteada, para la recolección de datos se aplicó el instrumento de manera primaria, se obtuvo información por medio de entrevista al responsable de recursos humanos y de manera secundaria se obtuvo material de apoyo de información digital, intranet y folletos, lineamientos de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción, para lograr analizar los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de resultados que se obtuvieron del instrumento de investigación realizada por medio de encuestas a la población sujeto de estudio, así como su presentación descriptiva y de interpretación a través de gráficos que dan a conocer la información recolectada.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en el estudio, se sugieren acciones del proceso de reclutamiento, selección y contratación, que permitan mejorar con eficiencia y eficacia la productividad laboral dentro de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción.

La presente recomendación pretende mostrar los beneficios que se pueden lograr al implementar adecuadamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, lograr eficiencia y eficacia con su aplicación para generar productividad laboral y encontrar áreas de oportunidad en los perfiles adecuados, dentro del organismo. Esta recomendación puede ser útil para la obtención de mano de obra calificada, brindando resultados de eficiencia, eficacia, calidad y alta productividad en el organismo.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema de investigación.

1.1. Planteamiento del problema

El propósito de este estudio, es contribuir con recomendaciones a la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción, (GCCT) de (PEP), para encontrar áreas de oportunidad en la selección y contratación del personal, ya que cuando se realiza el seguimiento del proceso descrito con los aspirantes a ocupar un puesto, se pierde de vista el hecho de que un nuevo trabajador pertenecerá a su plantilla, y que al existir otros objetivos para los gerentes de línea y de recursos humanos surgen conflictos diversos, que implican serios descuidos para la correcta aplicación correspondiente al adecuado perfil de puesto, por lo que estas acciones tornan deficiente el proceso, siendo esta la principal razón por la que se considera necesario proponer mejoras en base a una investigación profunda de análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, el cual se dará mediante la observación, entrevistas, encuestas, cuestionarios.

Por esta razón se recomienda a la GCCT, un análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para descubrir la existencia de mejoras de productividad, que reduzcan los bajos niveles de capacidad y aptitud profesional que se pudiera dar en determinados puestos y estos no sean aptos para ser contratados, recurriendo a las alternativas para su solución se propone someter al candidato a pruebas o entrevistas antes que se pueda detectar que no está calificado, se medirá constantemente al trabajador de nuevo ingreso y se efectuarán formatos donde sea válida la puntuación que da, del resultado de pruebas o entrevistas, se proporcionara una imagen previa y realista del puesto de trabajo adecuado, recurriendo a trabajadores de confianza con experiencia y compromiso laboral para que sirvan de apoyo consejero del nuevo empleado, esto puede ser una base garantizada para su proceso de compromiso y sentido de pertenencia en el ámbito laboral de la gerencia, así mismo proponer esta garantía laboral a los gerentes de línea y de recursos humanos, para que lleven a cabo un trabajo en conjunto de la aplicación de los procesos de manera eficiente y eficaz dentro del ámbito de su competencia, y obtener resultados de alta productividad en el organismo.

1.2. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual que se presenta para los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la Gerencia de Confiabilidad de Campos Terrestres?
- ¿Qué acciones de mejoras son pertinentes para la eficiencia y eficacia de los procesos?
- ¿Cuáles son los elementos operacionales y estratégicos que debe integrar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la GCCT?

1.3 Sistematización del problema de investigación.

¿Mediante un análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres, de Pemex Exploración y Producción serán posibles las mejoras de productividad por parte de sus trabajadores?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Recomendar un análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Gerencia de Confiabilidad de Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción, con el propósito encontrar áreas de oportunidades en los perfiles adecuados.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el actual proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Gerencia de Confiabilidad de Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción, que cumpla con eficiencia y eficacia el propósito de la productividad del organismo.
- Identificar los lineamientos para el diseño de las estrategias en los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la Gerencia de Confiabilidad de Campos Terrestres, que mejoren la productividad.
- Recomendación de estrategias de productividad de los procesos actuales de reclutamiento, selección y contratación de la (GCCT), para determinar el funcionamiento a través de cuestionarios.

1.5 Planteamiento de hipótesis

Un análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres (GCCT), de Pemex Exploración y Producción, permitirá la mejora en la productividad e incluso conocer las condiciones de su aplicación permitiendo atender las responsabilidades del desempeño adecuado dentro de organismo.

Variable independiente: Reclutamiento, selección y contratación.

Variable dependiente: Productividad.

1.6 Justificación del estudio.

La razón de esta investigación es aportar recomendaciones mediante un análisis de proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la Gerencia de Confiabilidad de Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción, con el propósito de mejorar la productividad laboral en la organización.

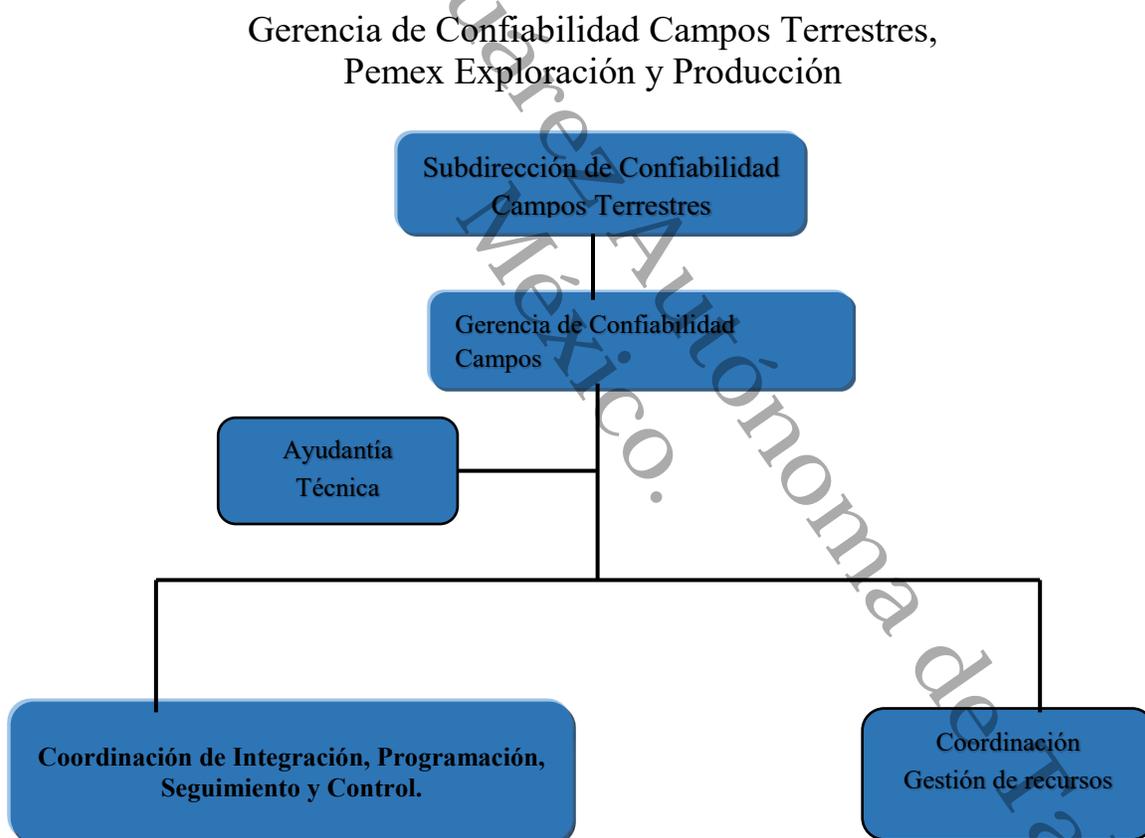
El trabajo de investigación servirá para actualizar los lineamientos y procesos que se vienen practicando tradicionalmente, para aplicarlos en tiempo y forma al recurso humano con el propósito de que mejore en su productividad y sea eficiente en el perfil de puesto adecuado, para que la empresa se desarrolle con sustentabilidad en su producción con el mejor capital humano, la gerencia tiene la necesidad de modificar los procesos dentro del organismo para enfrentar la competitividad que se está percibiendo en el sector petrolero el cual exige personal altamente calificado, para estar a la vanguardia y enfrentar a la competencia con éxito.

Diseñar y establecer mejoras en el proceso del reclutamiento, selección y contratación, para que el trabajador se realice en el desempeño de sus labores en un puesto adecuado a su perfil profesional, que desarrolle sus habilidades potenciales, a fin de crear satisfacción para sí mismo, ser proactivo profesionalmente, así mismo se cumplan objetivamente los propósitos de productividad en la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción.

1.7 Delimitaciones.

El área donde se desarrolla la investigación, está ubicada en la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres, (GCCT) de Pemex Exploración y Producción, (PEP), considerando que la empresa de Petróleos Mexicanos es demasiado grande en su estructura, se delimitó el estudio en la gerencia indicada, misma que está integrada por una ayudantía y dos coordinaciones que se presentan en el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama GCCT, PEP.



Fuente: <http://intranet.pemex.com/os/pep/sml/gerencias/Páginas/gmls.aspx>

1.8 Limitaciones

Se considera el tiempo como principal limitante para llevar a cabo el instrumento de recolección de datos, ya que en el censo poblacional sujeto de estudio intervienen dos regímenes: trabajadores de confianza y trabajadores sindicalizados, el factor tiempo es un obstáculo para realizar en tiempo y forma el programa establecido en el cronograma de actividades, por lo que se consideran:

1. Espera de audiencia con el representante de la parte administrativa para autorización y realizar la encuesta a los trabajadores de régimen de confianza (GCCT).
2. Espera de audiencia con el representante de la parte sindical para autorización y realizar la encuesta a los trabajadores régimen sindicalizados, Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, (STPRM).
3. Localizar a los representantes Administrativo-Sindical, en varios intentos, por sus múltiples ocupaciones.
4. Tiempo de espera en cita programada para la entrevista con experto de recursos humanos.
5. Ausencia de los encuestados.
6. Encuestados no disponibles en el momento de la visita para aplicación de la encuesta.

Todo el proceso de recaudación de la información a utilizar en este trabajo, se realizará respetando las reglas internas de los procedimientos y sistemas propios de la Institución en la que laboro.

Capítulo II

2 Marco teórico-conceptual-referencial

2.1 Marco teórico

En la historia de la humanidad siempre existió alguna forma (simple o compleja) de administrar las organizaciones, el desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo XX. La influencia de los pioneros y los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas para el surgimiento de la Teoría Administrativa (Chiavenato I. , 2006, pág. 35).

Dado que el propósito central de este análisis estará puesto en el reclutamiento, selección y contratación de personal, resulta fundamental conceptualarlo en las teorías relacionadas con la administración de los recursos humanos, donde los autores (Werther & Davis, 1991) y (Chiavenato, 2011), consideran la importancia que implica el proceso adecuado para llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación de personal, determinando que cuando se aplica de manera efectiva y eficiente logra mejoras y excelentes resultados en la productividad de empresas.

2.1.1 Teorías de administración

Existen diversos pioneros y fundadores de las teorías de administración, se hace mención de los principales gurús, que hicieron escuela de la administración, con sus teorías propias, respectivamente.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro. En 1878 inició su vida profesional como operario en la Midvale Steel C., donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el Stevens Institute. En esa época imperaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea, mientras que los operarios reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza determinado por los primeros. Esta situación llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción para encontrar una solución que satisficiera a patronos y a empleados (Chiavenato I. , 2006, pág. 48).

Para Taylor la organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la 'planeación; el empirismo, a la ciencia: la ciencia de la administración. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo (incluso de los tiempos y de los movimientos), de establecer estándares precisos de ejecución, entrenar al operario, especializar al personal aun el de dirección e instalar una oficina de planeación, en resumen, de asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización. Los elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son: estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad/ Aunque Taylor se preocupó más por la filosofía por la esencia del sistema, que exige una revolución mental de la dirección y de los operarios, sus seguidores se preocuparon más por las técnicas que por la filosofía de la administración científica. En consecuencia, debe haber identidad de intereses entre empleados y empleadores (Chiavenato I. , 2006, pág. 48).

La administración científica, iniciada por Taylor y sus seguidores, constituye la primera teoría administrativa. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó por la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los operarios y el énfasis en las tareas. En el primer periodo de su obra, Taylor se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios, y luego, durante el segundo periodo, definió los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo del operario, el estudio de tiempos y movimientos, la división de las tareas y la especialización del trabajador. Dicha racionalización buscaba acabar el desperdicio y la ociosidad de los operarios, y reducir los costos de producción. Para obtener la colaboración de los operarios, se establecieron los planes de incentivos salariales y de premios por producción, basados en el tiempo estándar (eficiencia = 100%) y en la convicción de que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador (hombre económico). El diseño de cargos y tareas enfatizó el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción montaje, en la estandarización y en las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. Se comprobó que nada se ganaba racionalizando el trabajo del operario si el supervisor, el jefe, el gerente o el director continuaban con el empirismo. Para involucrar esos niveles más elevados, los ingenieros de la administración científica empezaron a preocuparse por establecer principios de administración capaces de determinar el comportamiento de los gerentes y jefes. No obstante los logros anteriores, se pueden formular innumerables críticas a esta escuela: el mecanicismo de su enfoque (de donde se deriva el nombre de teoría de la máquina); la súper especialización (que robotiza al operario); la visión microscópica del hombre (tomado aisladamente como apéndice de la maquinaria industrial); la ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios; el enfoque incompleto (que involucra sólo, la organización formal); la limitación del campo de aplicación a la fábrica (que deja a un lado el resto de la vida de una empresa), y el enfoque eminentemente prescriptivo y normativo característico del sistema cerrado. Sin embargo, estas limitaciones y restricciones no desvirtúan el hecho de que la administración científica fue el primer paso en la búsqueda de una teoría administrativa, un paso fundamental y decisivo (Chiavenato I., 2006, pág. 64).

Elton Mayo (1880-1949)

Teoría de las relaciones Humanas, la necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En eses sentido, la Teoría de la Relaciones Humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.

Los orígenes de la Teoría de las relaciones humanas se remontan a la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista en Estados Unidos, cuna de la democracia. En la práctica esa teoría surgió con el experimento de Hawthorne.

El experimento de Hawthorne marca, a lo largo de su duración, el inicio de una nueva teoría cargada de valores humanistas en la administración, trasladando la preocupación por las tareas a la preocupación por las personas.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne incluyeron nuevas variables en el diccionario de la administración: la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido del puesto para las personas que lo realizan (Chiavenato I. , 2006, pág. 88).

Henri Fayol (1841-1925)

Creador de la Teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas e ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. Fayol expuso su Teoría de la administración en su famoso libro *Administration Industrielle et Generale*, publicado en 1916. Antes de ser traducido al inglés, su obra fue bastante divulgada por Urwick y Gulick, dos autores clásicos.

Henri Fayol, pionero de la Teoría clásica, es considerado, junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna. Definió las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

La Teoría clásica formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría de la organización se restringe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización). Sin embargo, a la par de la división del trabajo y la especialización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización. Además, existen órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (autoridad de staff para la prestación de servicios y de consultoría). Para explicar mejor qué es administración, los autores proponen los elementos de la administración (o funciones del administrador), que conforman el denominado proceso administrativo.

El enfoque normativo y prescriptivo de la Teoría clásica se hace más visible en los principios generales de la administración, una especie de recetario de cómo debe proceder el administrador en todas las situaciones organizacionales. Varias críticas pueden formularse a la Teoría clásica: el enfoque extremadamente simplificado de la organización formal, que ignora la organización informal; la ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base científica a sus afirmaciones y principios; el mecanicismo de su enfoque, que le valió el nombre de teoría de la máquina; el enfoque incompleto de la organización y la visualización de la organización como si ésta fuera un sistema cerrado. Sin embargo, las críticas hechas a la Teoría clásica no empañan el hecho de que a ella debemos las bases de la teoría administrativa moderna (Chiavenato I. , 2006, pág. 80).

Peter F. Druker (1909-2005)

La Teoría neoclásica (escuela operacional, o del proceso administrativo) surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica (eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría pionera), juntándolos con otros conceptos, igualmente válidos y pertinentes, ofrecidos por diversas teorías administrativas más recientes.

- La Teoría neoclásica puede identificarse por algunas características sobresalientes; el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa (y no absoluta) de los postulados clásicos, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, y sobre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo.
- La Teoría neoclásica considera que la administración es una técnica social básica. Esto implica que el administrador debe conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones (Chiavenato I. , 2006, pág. 154).
- La Teoría neoclásica destaca las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. El conjunto, esas funciones administrativas constituyen el proceso administrativo.

- La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y qué debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. Existe una jerarquía de objetivos para conciliar los objetivos simultáneos que se presentan en una empresa, los cuales van desde los objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro clases de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos.
- La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. En cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas).
- La dirección es la función administrativa que orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos que deben conseguirse. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere básicamente a las personas. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).
- El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido, cumplió realmente los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional (Chiavenato I. , 2006, pág. 154).

Max Weber (1864-1920)

- La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remota a la época antigua (Chiavenato I. , 2006, pág. 222).
- La Teoría de la burocracia surgió en la Teoría general de la administración, alrededor de la década de 1940, cuando la Teoría clásica y la Teoría de las relaciones humanas disputaban entre sí el espacio en la teoría administrativa y presentaban señales de obsolescencia y agotamiento para su época.
- Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad histórica. La burocracia, el capitalismo y la ciencia moderna constituyen las tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos (protestantismo). Existen tres formas de sociedad y de autoridad (tradicional, carismática y burocrática). La denominación burocrática tiene un apartado administrativo que corresponde a la burocracia.
- El modelo burocrático de Max Weber sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa. Las características de la burocracia son: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento. Las ventajas de la racionalidad burocrática son evidentes, a pesar de los dilemas de la burocracia.
- Todavía, la burocracia presenta consecuencias imprevistas, llamadas de disfunciones como internalización de las reglas y apego a los reglamentos, formalismo y papeleo, resistencia a los cambios, despersonalización de las relaciones, categorización en el proceso decisorio, superconformismo, exhibición de señales de autoridad, dificultad en la atención al cliente y conflictos con el público.

- El modelo weberiano ofrece ventajas, ya que el éxito de las burocracias en nuestra sociedad se debe a innumerables causas. Sin embargo, la racionalidad burocrática, la omisión de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, indicados por Weber, constituyen problemas que la burocracia no logra solucionar adecuadamente.
- Merton diagnosticó y caracterizó las disfunciones del modelo burocrático weberiano y observó que, en lugar de máxima eficiencia, tales disfunciones llevaban a la ineficiencia de la organización por organizarse de acuerdo con la teoría de la máquina.
- Selznick presenta la interacción entre la burocracia y su ambiente, funcionando como un sistema también enfocado a las transacciones ambientales.
- Para Gouldner existen grados de burocratización en las organizaciones formales. El modelo propuesto por Weber constituyó el modelo ideal de burocracia y no el único modelo absoluto.

Una cuidadosa apreciación crítica de la burocracia nos lleva a la conclusión de que, a pesar de todas las limitaciones y restricciones, la burocracia es tal vez una de las mejores alternativas de organización, superior a varias otras alternativas intentadas en el transcurso del siglo XX. Lo más importante es que la Teoría de la burocracia puso de lado el enfoque normativo y prescriptivo para dedicarse a un enfoque descriptivo y explicativo (Chiavenato I. , 2006, pág. 243).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Administración

Teoría General de la Administración (TGA) es el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica en organizaciones con ánimo de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen. La TGA estudia la administración de las organizaciones.

Hoy en día la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento humano más compleja y llena de desafíos. El profesional que la utiliza como medio de la vida puede trabajar en los niveles más variados de una organización: desde el nivel de supervisión elemental hasta el de alta dirección. Puede trabajar en las diversas especializaciones de la administración, sea en la administración de la producción (de los bienes o de los servicios prestados por la organización), en la administración financiera, en la administración de recursos humanos, en la administración de mercados o incluso en la administración general.

En cada nivel y en cada especialización de la administración las situaciones son muy diferentes y diversificadas en extremo. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología y su política de negocios.

En cada organización la administración soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnostica situaciones, etc. Cada uno de estos aspectos es exclusivo de esa organización. Un administrador que ha tenido éxito en una organización puede no tenerlo en otra. Cuando una organización quiere contratar un ejecutivo para sus cuadros administrativos, los candidatos se someten a un sinnúmero de pruebas y entrevistas para investigar en profundidad sus conocimientos, las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación escolar, sus antecedentes morales,

su éxito o fracaso en determinadas actividades y muchos otros aspectos, entre los cuales pueden citarse su situación conyugal o su estabilidad emocional. Esto se debe a que el ejecutivo difícilmente puede pasar de una organización a otra sin que se presente algún problema de adaptación. Aunque el ejecutivo tenga profundos conocimientos de administración y su currículum profesional sea excelente, no se le juzgará por lo que sabe con respecto a las funciones que ejerce en su especialidad sino por la manera como ejecuta su trabajo y los resultados que obtiene con los recursos disponibles (Chiavenato, 2000).

2.2.2 La administración de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos (RH), es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos de siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación vivieran separadas con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse, o al menos, para reducir sus diferencias (Chiavenato, 2011, págs. 2-3).

Durante muchas décadas, las responsabilidades como selección, entrenamiento y compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían el área históricamente conocida como administración de personal. Estas funciones se llevaban a cabo sin tomar muy en cuenta su relación mutua. Desde esta visión limitada hemos visto el surgimiento de lo que ahora conocemos como administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos (ARH), como se le conoce por lo general, representa la extensión más que el rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir el personal en forma efectiva, también se requiere entender la conducta humana y tener habilidad para aplicar esa comprensión. Es necesario también tener los conocimientos y comprender diversas funciones de personal llevadas a cabo en la administración de los recursos

humanos, así como la capacidad para llevarlas a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización. Además es esencial estar conscientes de las limitaciones económicas, sociales y legales para el desempeño de dichas funciones (Sherman & Bohlander, 1992).

El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización. Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad (Chiavenato, 2011, págs. 2-3).

Administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos, para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros, esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van

desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constantes, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración (Wayne, 2010, págs. 4-5).

2.2.3 Funciones de la administración de los recursos humanos.

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Como se muestra en la figura No.2, hay cinco áreas funcionales que se asocian con la administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados (Wayne, 2010, págs. 4-5).

Figura 2. Esquema: Funciones de la administración de los recursos humanos.

Funciones de la administración de los recursos humanos



Fuente: Wayne, (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (págs.4-5). México: Pearson educación.

El proceso de reclutamiento de selección y contratación de personal de la (GCCT), debe contar con un análisis ya que este identificará y determinará, el adecuado manejo de personal en la organización, es acertada la forma de un sistema ya que en este se aplican reglas de valor general, mismo que incluye ordenadores con los programas necesarios para procesar datos y las personas encargadas de su manejo.

El estudio y teoría específica de esta investigación del problema será fundamentada y apoyada de los libros que se citan de los autores, Wether & Davis, (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3ra. Ed.). México: McGraw-Hill.

Sherman & Bohlander (1992). *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo editorial Iberoamérica S.A. de C.V. Wayne, (2010). *Administración de recursos humanos*. (págs. 4-5). México: Pearson. Chiavenato, (2011). *Administración de recursos humanos*. (págs.132-133). México. Editorial Mc Graw Hill., así como teorías fundamentadas en procedimientos existentes del área laboral de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres, sistemas de información como son las bases de datos que permiten la toma de decisiones de recursos humanos, sistema informático o procedimientos que conforman hardware, software y soporte humano, sin faltar el marco legal como es la Ley Federal del Trabajo e Internet para obtener información electrónica acerca del tema de referencia, según Wether, & Davis, (1991), en su libro *Administración de personal y recursos humanos* (3ra. Ed.). México: McGraw-Hill, la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes.

El sistema es un módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí, el concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema, un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos. El subsistema de selección influye en el desarrollo del departamento y en la evaluación de recursos humanos. Además, cada subsistema se ve afectado con los objetivos del departamento de personal, por sus políticas, y por el medio externo, resulta muy útil pensar en términos de subsistemas, porque así es posible identificar las relaciones existentes entre las partes. Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión (Werther & Davis, 1991, pág. 17).

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la delimitación de las actividades, estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo, el entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos, un sistema abierto es que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos, asimismo, las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos, de otra manera la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna (Werther & Davis, 1991, pág. 17).

Para que un departamento de personal sea eficaz, sus miembros deben poner una comprensión sólida de los puestos comprendidos en toda la organización (Werther & Davis, 1991, pág. 17).

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados.

Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados; por ejemplo, el reclutador que opera en el país no se encuentra sometido a ciertas limitaciones legales específicas.

2.3 Proceso de reclutamiento

Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de la necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores (Werther & Davis, 2008, pág. 23).

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y

las que contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleo (Werther & Davis, 1991, pág. 90).

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que tienen vacantes (Werther & Davis, 1991, pág. 106).

El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Werther & Davis, 1991).

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor (Werther & Davis, 1991).

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal, y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos determinados, ni cumple desafíos propios de la gerencia, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la gerencia de una persona con gran potencial, o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. Por lo tanto, no es exagerado afirmar

que la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la gerencia.

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto que hay que llenar. Una especificación del puesto está constituida por los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios en la persona que lleva a cabo el trabajo. La especificación del puesto de un analista senior de personal puede por ejemplo, incluir los siguientes puntos:

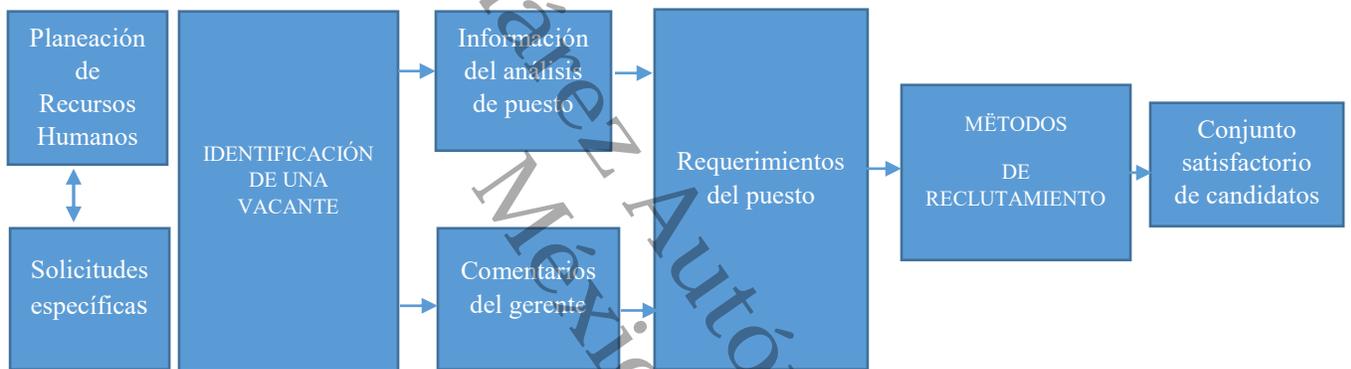
1. Graduado de un colegio de cuatro años con especialidad (mínimo 15 horas) en administración de recursos humanos.
2. Experiencia de tres a cinco años en clasificación y compensación de los empleados, o selección o reclutamiento de los mismos.
3. Dos años de experiencia en desarrollo/mejoría de compensación laboral e instrumentos y procedimientos de pruebas.

Debido a que las especificaciones del puesto establecen las cualidades requeridas de los solicitantes a un puesto, tienen un papel primordial en las funciones de reclutamiento. Por lo general estos requisitos están contenidos en los avisos de vacantes. Ya sea colocadas en los periódicos murales o en los anuncios de solicitud de empleos, o bien en los listados de las agencias de empleos, las especificaciones del puesto son una base para atraer a los solicitantes calificados y desalentar a los que están (Sherman & Bohlander, 1992).

Proceso de reclutamiento. En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos (figura 3), el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras (Werther & Davis, 1991, pág. 90).

Figura 3. Esquema general del proceso de reclutamiento.

Esquema general del proceso de reclutamiento



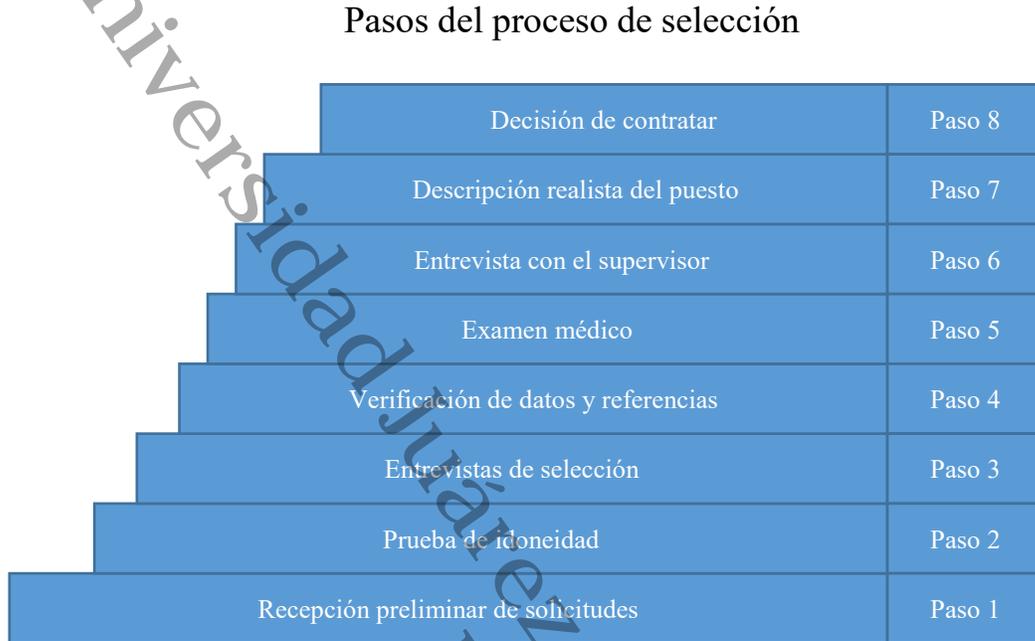
Fuente: Werther & Davis, (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (Pág. 90). México: McGraw-Hill.

2.4 Concepto global de selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas para proceder a selecciones internas, mediante los cuales se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas apoyados en computadoras un programa especial determina por un sistema de puntos cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que los programas no pueden considerar factores como el deseo que tenga el empleado de aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Al operar un sistema de promociones internas no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que describe la figura No.4 (Werther & Davis, 1991, págs. 109-110).

Figura 4. Pasos del proceso de selección.



Fuente: Werther & Davis, (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (Pág. 90). México: McGraw-Hill.

Además de las especificaciones del puesto, los reclutadores de RH y los supervisores usarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia los trabajos. Una descripción de puesto contiene las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto.

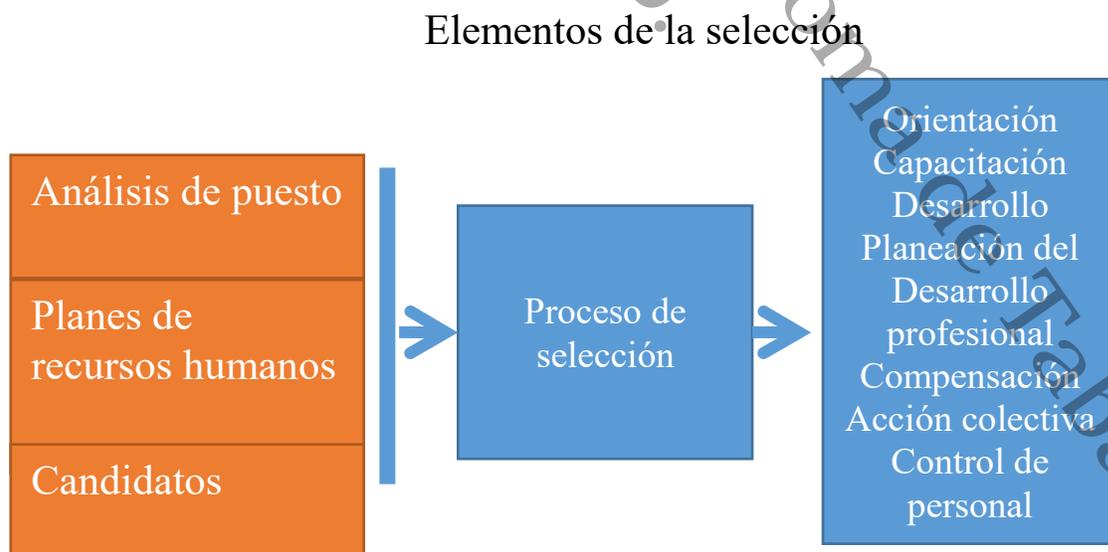
Antes, las especificaciones de puesto usadas como base de selección tenían a veces muy poca relación con las tareas que serían llevadas a cabo con la descripción del puesto. Abundaban los ejemplos de este tipo de especificaciones no relacionadas con el puesto. A los solicitantes para el puesto de obrero se les exigía que tuvieran un certificado de preparatoria. Y a los bomberos se les pedía que por lo menos midieran 1.80 m de estatura. Y a los solicitantes del puesto de conductor de camión se les pedía que fueran varones. Este tipo de especificaciones de puesto servían para discriminar a los miembros de ciertas clases, muchas de las cuales estaban excluidas.

Los patrones deben poder demostrar que la especificación del puesto utilizada para seleccionar a los empleados para un puesto en particular se relaciona específicamente con los deberes de dicho puesto. Una organización debe tener el cuidado de asegurarse de que los gerentes con puestos vacantes no contraten a los empleados con base en requisitos de trabajo “individualizados” que satisfagan caprichos personales pero tengan poca relación con un desempeño exitoso (Sherman & Bohlander, 1992).

2.4.1 Elementos de la selección

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. Como muestra la siguiente figura, este se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada (Werther & Davis, 1991, pág. 107).

Figura 5. Las actividades de administración de recursos humanos.



Fuente: Werther & Davis, (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (Pág. 107). México: McGraw-Hill.

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la empresa y el marco legal en el que se inscribe toda actividad (Werther & Davis, 1991, pág. 107).

2.5 Contratación

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo de evaluaciones, y de él que puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales (Werther & Davis, 1991, pág. 124).

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro (Werther & Davis, 1991, pág. 124).

Figura 6. Orgullo Petrolero.

Orgullo Petrolero



Fuente: <http://intranet.pemex.com/orgullop petrolero/revista/Paginas/default.aspx>

La noche del viernes 18 de marzo de 1938, después de anunciarse la expropiación de la industria petrolera, en México se desencadenó una cascada de acontecimientos con el propósito de mantener el control y en funcionamiento los campos e instalaciones petroleras.

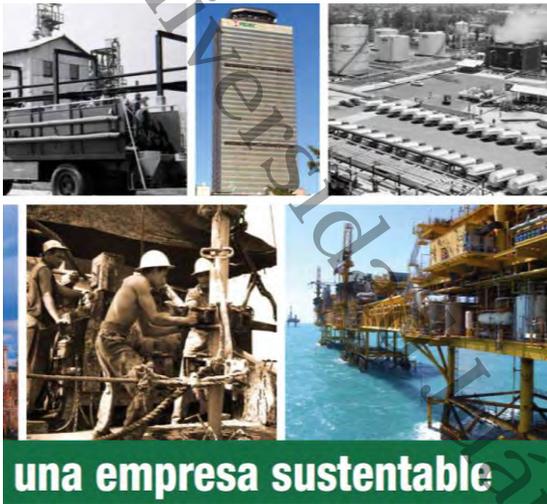
Con el afán de tener una participación más activa en el quehacer petrolero que florecía en el país, México había constituido en 1935 una nueva empresa: Petróleos de México (Petromex), dedicada a explorar, perforar, refinar y comercializar petróleo y petrolíferos.

Dos años después, con el objetivo de tener un control más eficiente sobre la industria petrolera, el gobierno creó la Administración General del Petróleo Nacional (AGPN), instancia a la que se traspasaron los bienes de Petromex.

De hecho, el 19 de marzo de 1938 la AGPN se hizo cargo provisionalmente de los bienes expropiados la noche anterior. Sin embargo, era evidente la necesidad de replantear totalmente la organización de la industria petrolera de México (Contreras Licea, 2016, pág. 20).

Dos meses después de la expropiación llegó a la Barra Norte de Tuxpan un grupo de personajes del gobierno mexicano que se alojó en una casa de madera, tipo campestre, que la expropiada Compañía Mexicana de Petróleo El Águila S. A. destinaba para sus huéspedes. A la cabeza de aquel grupo iba el presidente Lázaro Cárdenas.

Figura 7. Una empresa sustentable

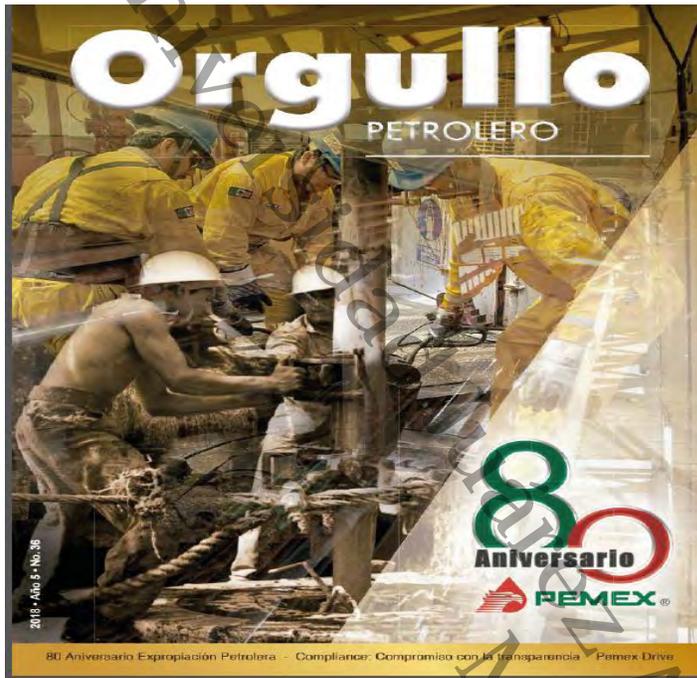


Fuente: <http://intranet.pemex.com/orgullopetrolero/revista/Paginas/default.aspx>

Diez días después el mismo grupo salía de ahí con todo lo necesario para dar vida a la nueva empresa que durante décadas se constituyó en un símbolo, no sólo de la capacidad de los mexicanos para administrar y aprovechar sus recursos naturales, sino también la vocación para defender el orgullo y la soberanía nacional (Contreras Licea, 2016, pág. 21).

El 7 de junio de 1938 se anunció la creación de Petróleos Mexicanos, que se encargaría de la exploración, producción y refinación, así como de la conformación de la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, que se haría cargo de la comercialización del petróleo y sus derivados.

Figura 8. Orgullo Petrolero 80 Aniversario Pemex



Fuente: <http://intranet.pemex.com/orgullopetrolero/revista/Paginas/default.aspx>

Pemex, 80 años de grandeza

Han pasado ocho décadas desde aquel 18 de marzo de 1938, cuando el general Lázaro Cárdenas del Río, en su calidad de Presidente de la República Mexicana, decretara la expropiación petrolera. Ese hecho histórico motivó el nacimiento el 7 de junio de ese mismo año, de Petróleos Mexicanos que 80 años después sigue siendo la empresa emblemática de México (Ruiz Zárate, 2018, pág. 1).

A lo largo de éste tiempos innumerables han sido los sucesos, transformaciones y desafíos que ha enfrentado nuestra empresa. Uno de ellos adaptarse a las nuevas condiciones del entorno de competencia del mercado abierto que vive nuestro país en el rubro energético. Petróleos Mexicanos, es hoy una empresa madura y fortalecida con finanzas estables y viabilidad a futuro. Su grandeza está cimentada en las distintas generaciones de petroleros y petroleras mexicanas que han luchado y se han puesto la camiseta desde aquellos años para mantenerla como una industria líder a nivel mundial, competitiva, transparente y sustentable (Ruiz Zárate, 2018, pág. 1).

Pemex sigue siendo la que representa el mayor valor económico para México al ser el mayor contribuyente, con un alto impacto en las finanzas públicas y cuyo enfoque principal es ahora la rentabilidad a través de la generación de valor en todas sus líneas de negocio.

La Reforma Energética propuesta por el presidente Enrique Peña Nieto, aprobada por el Congreso de la Unión y promulgada en diciembre de 2013, sentó las bases para eliminar el monopolio estatal propiciar la apertura de la industria energética y atraer mayores inversiones al país, adquirir conocimiento y tecnología, incrementar la producción y el empleo, así como compartir los elevados riesgos de los proyectos (Ruiz Zárate, 2018, pág. 1).

La Reforma Energética, brindó la posibilidad y la flexibilidad de usar nuevos instrumentos, como las alianzas y asociaciones, que marcan la pauta para que nuestra empresa siga siendo el jugador más relevante en la industria nacional del petróleo y gas, realizando sus actividades con eficiencia operativa, responsabilidad social y ambiental.

Este cambio representó un paso decisivo rumbo a la modernización del sector energético de México sin privatizar a Pemex, que sigue siendo propiedad cien por ciento de los mexicanos. Hoy nuestra empresa sigue teniendo la energía y se mantiene como palanca del desarrollo de México (Ruiz Zárate, 2018, pág. 1).

2.6.2 Pemex Exploración y Producción.

La misión de Pemex Exploración y Producción (PEP) es maximizar el valor económico a largo plazo de las reservas de crudo y gas natural del país, garantizando la seguridad de sus instalaciones y su personal, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

Sus actividades principales son la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y su comercialización de primera mano; éstas se realizan cotidianamente en cuatro regiones geográficas que abarcan la totalidad del territorio mexicano: Norte, Sur, Marina Noreste y Marina Suroeste. PEP a nivel mundial ocupa el tercer lugar en términos de producción de crudo, el primero en producción de hidrocarburos costa fuera, el noveno en reservas de crudo y el doceavo en ingresos (<http://intranet.pemex.com/acerca/Paginas/PEMEX-Hoy.aspx>, 2012).

La Visión ser reconocida nacionalmente como la mejor inversión de los mexicanos e internacionalmente como una empresa líder de exploración y producción, comprometida con el desarrollo integral de su personal y con los más altos estándares de eficiencia, ética, protección al medio ambiente y seguridad.

2.6.3 Perspectivas de petróleos Mexicanos

El compromiso de Petróleos Mexicanos es continuar fortaleciendo la seguridad industrial.

El Plan de negocios que se presenta a continuación es particular por varias razones: Por un lado, tiene como eje rector la rentabilidad. Por otro, Pemex es una empresa productiva del estado que está en transición (precios regulados, garantía de abasto, el mayor contribuyente del Estado, el déficit consolida con el sector público, monopolio con regulación asimétrica, régimen fiscal especial, flexibilidad laboral limitada, entre otras cosas). Este plan ya está en ejecución y ha logrado avances importantes y tangibles de forma tal que el 2017 es el año base (http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 3).

El Plan de negocios está dirigido a cuatro audiencias:

- Sociedad: Dar a conocer a la sociedad el papel de Pemex en el contexto de la Reforma Energética.
- Inversionistas y Proveedores: Informar al público inversionista y proveedores de Pemex sobre la situación y las perspectivas financieras.
- Potenciales Socios: Mostrar a potenciales socios las áreas de oportunidad de inversión, dentro de Pemex para asociaciones.
- Trabajadores de Pemex: Informar a los trabajadores de Pemex la visión y rumbo que tomará la empresa hacia el futuro (http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 4).

Figura 9. Empresas productivas subsidiarias



(http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf)

Figura 10. Función de las EPS, transformación.



(http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf).

La ronda 0 le otorgó a Pemex 222 mil millones de barriles de reservas 3P al 2016.

La Secretaría de Energía otorgó exitosamente 528 millones de barriles en las Rondas 1.2 y 1.3.

El campo Trion que está en proceso de farmaout tiene 500 millones de barriles en reservas 3P.

Los campos que Pemex licitará en la Ronda 2.1 y 2.2 tienen 444 millones de barriles (http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 33).

Posicionando a Pemex para el futuro, reto y oportunidad.

El reto de corto plazo: Ajustar la estructura de costos y la estrategia de negocios a un escenario de precios bajos.

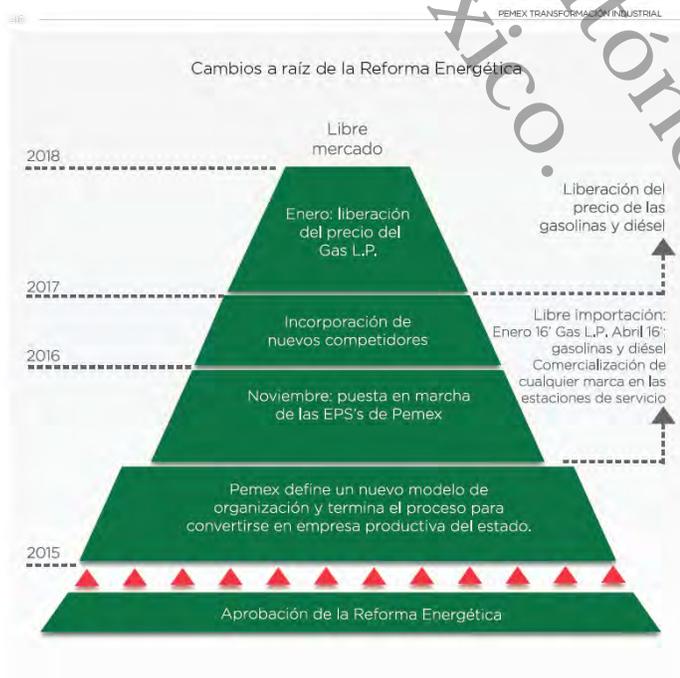
- Programa de ajuste
- Medidas de austeridad
- Disciplina fiscal
- Control presupuestal

La oportunidad histórica: Utilizar todos los instrumentos y la flexibilidad que ofrece la Reforma Energética.

- Focalización del negocio en actividades estratégicas
- Alianzas y asociaciones
- Eficiencia y eficacia operativa.

(http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 35).

Figura 11. Cambios a raíz de la Reforma Energética



(http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 46).

Pemex ha enfrentado el reto de corto plazo con determinación y hoy tiene finanzas estables, aunque mejorables. Las acciones llevadas a cabo en el 2016 permitirán

tener un superávit primario de 8.4 mil millones de pesos en el 2017 y una plataforma de producción realista de 1.944 millones de barriles bajo un supuesto conservador de precios.

Esto se debe principalmente a los siguientes esfuerzos:

- Como ocurrió en todas las petroleras del mundo, Pemex implementó un plan de ajustes que presenta una reducción de costos por 100 mil millones de pesos.
- Se replantearon las inversiones en torno a un enfoque de rentabilidad que contempla la repartición de riesgos e inversiones con terceros por medio de alianzas estratégicas.
- Mejoras al balance a partir de apoyos por parte del Gobierno Federal a través de a) Una inyección de liquidez por 73.5 mil millones de pesos para reducir pasivos de proveedores. A octubre se han pagado 142 mil de los 147 mil millones de pesos, b) Un beneficio fiscal por cerca de 38 mil millones de pesos para reducir la necesidades de financiamiento y c) Cerca de 184 mil millones de pesos para el pago de pasivo laboral, de los cuales se utilizaron 47 mil millones de pesos para el flujo del pasivo laboral 2016 y el resto se irán materializando en el tiempo.
- La reforma de pensiones, que permitió reducir el pasivo laboral no fondeado de la empresa en 368 mil millones de pesos.
- Un mayor acceso a los mercados de manera exitosa ha permitido financiamiento en distintas monedas, diversificando la base de inversionistas, incrementando la eficiencia y liquidez de las curvas de referencia y mejorando el perfil de amortizaciones.
- El manejo activo de la deuda ha mejorado el desempeño de los bonos en dólares, reduciendo el diferencial con el costo del gobierno mexicano en alrededor de 148 puntos base desde su máxima en febrero de este año. Con las transacciones anteriores, los niveles de caja han mejorado en 70% comparados con el primer semestre del año anterior (http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 81).

Asimismo, Pemex ya empezó a aprovechar la oportunidad histórica que se le presenta gracias a la Reforma Energética. Esto por medio de las siguientes actividades.

- Los primeros farmouts en aguas profundas, someras y campos terrestres se encuentran ya en proceso. Trion, el primer farmout en la historia de Pemex, está próximo a licitarse. Posteriormente, Pemex participará en la ronda 2.1 con el campo Ayin-Batsil y en la ronda 2.2 con los campos Cárdenas-Mora y Ogarrío. Estos campos son sólo el comienzo y, hacia delante, se tiene un plan para acelerar el proceso de farmout.
- Se desincorporó exitosamente Gasoductos de Chihuahua por un monto de 1.1 millones de dólares. Este acto simultáneamente promueve la competencia en el mercado de hidrocarburos y petrolíferos y mejora el perfil financiero de Pemex.
- Con todas estas acciones, bajo supuestos conservadores y realistas Pemex muestra un cambio en la trayectoria de su deuda y regresa al equilibrio financiero en el 2019/2020. Con los esfuerzos que llevará a cabo cada una de sus empresas subsidiarias, aunado al de los miles de ingenieros y trabajadores petroleros, Pemex tiene un futuro promisorio como la gran empresa emblemática del país (http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf, pág. 82).

2.7 Reforma Energética

La Reforma Energética es una oportunidad histórica con la que México podrá aprovechar sus recursos energéticos de forma racional, sustentable y con apego a los principios de soberanía nacional, eficiencia económica y beneficio social.

Con el aprovechamiento eficiente de nuestros recursos naturales será posible detonar el potencial del sector energético para generar mayor bienestar para la población. Este objetivo se logrará a través del aumento de la producción de energía limpia y de menor costo, el incremento de la renta petrolera, la generación de empleos bien remunerados y la protección del medio ambiente. (Contreras Licea, 2016)

La Reforma Energética tiene como finalidad atraer inversiones y modernizar el sector energético a fin de impulsar:

- El apoyo a la economía familiar mediante la disminución del precio de la luz, del gas y de los alimentos, así como con la creación de empleos formales de calidad y bien remunerados y un mejor servicio en el abastecimiento de combustibles.
- El desarrollo social, al destinar la renta petrolera a apuntalar el gasto social, el ahorro de largo plazo y a programas de becas, a la Pensión Universal y a proyectos productivos y de desarrollo tecnológico, así como a establecer mecanismos para que los beneficios de la actividad energética lleguen a las comunidades y propicien el desarrollo regional.
- El cuidado al medio ambiente, la protección de los trabajadores y el bienestar de la población, al fomentar la generación de energía a partir de fuentes renovables y tecnologías limpias, al regular la seguridad del sector hidrocarburos y al hacer a las empresas corresponsables del bienestar de las comunidades.

- El aumento de la transparencia en el sector energético, para que los mexicanos conozcan a detalle los ingresos que se obtienen por la extracción de petróleo y gas natural, y así puedan verificar que se destinen para mejorar su calidad de vida y contribuir al desarrollo nacional.
- La competitividad del país, haciendo posible que las pequeñas y medianas empresas mexicanas gasten menos en energía, y que Pemex y la CFE utilicen sus recursos para modernizarse y asimilar tecnología de vanguardia.
- La capacidad productiva e industrial de México, al aumentar la disponibilidad de insumos energéticos de menor costo producidos en territorio nacional. Asimismo, se fortalecerán nuestras exportaciones de energía y se reducirá nuestra creciente dependencia de energéticos importados.

Con la Reforma Energética el país transitará hacia un modelo energético dinámico, basado en los principios de competencia, apertura, transparencia, sustentabilidad y responsabilidad fiscal de largo plazo. Así tendremos un México más competitivo y próspero que sentará las bases para una nueva etapa de desarrollo y bienestar en beneficio de las familias mexicanas (Contreras Licea, 2016).

El 11 de agosto del 2014, el Presidente de la República promulgó las leyes secundarias de la Reforma Energética, 9 leyes nuevas y 12 modificaciones a las ya existentes, lo cual representa un cambio histórico y abre el camino hacia una nueva etapa de retos y oportunidades para el sector energético mexicano, y en particular para Petróleos Mexicanos (Contreras Licea, 2016)

La Reforma Energética traerá beneficios concretos para la empresa. Ahora, como empresa productiva del Estado, se tendrá una mayor autonomía de gestión que le permitirá incrementar su competitividad. Por medio de la “Ronda Cero” la empresa podrá explotar los proyectos energéticos con la capacidad de operar exitosamente, por lo que se garantiza la viabilidad de esta empresa a corto y mediano plazo y se sientan bases para su expansión a largo plazo (Contreras Licea, 2016).

Capítulo III

3 Metodología de la investigación.

3.1 Determinación del enfoque.

Se determina el enfoque de planteamiento cuantitativo, ya que generalmente se orienta a explorar o describir conceptos (variables) o bien a relacionarlos o compararlos, razón por la que se incluye en el estudio del análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de la GCCT, que será demostrado con los resultados de sus características, proceso y bondades (Hernández, 2014).

3.2 Tipo de estudio

Para llevar a cabo el análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la (GCCT) de PEP, mediante enfoque cuantitativo, se determinó desarrollar los estudios con alcances descriptivos (Hernández, 2014).

Descriptivos porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos, serán útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación ya que estos miden independientemente los conceptos, variables o componentes (Hernández, 2014).

3.3. Diseño de la investigación: Definición de población y muestra, marco muestral e instrumentos de recolección.

El diseño se realizará con un estudio no experimental, debido a que la población dirigida a la (GCCT) de PEP, que se analiza, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas. Se optó un diseño transversal descriptivo, porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, el propósito es describir y analizar las variables de la problemática del

proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, con el objetivo de indagar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población

Conformada por 107 trabajadores de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres, (GCCT) de PEP, y un trabajador responsable de reclutar y seleccionar al personal del departamento de recursos humanos.

Censo

La población de estudio se realiza en la (GCCT) de PEP, ubicada en el Centro Técnico Administrativo (CTA), de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, el tamaño de la población se considera pequeña, efectuándose un Censo para determinar la muestra, la cual resultó significativa, considerando toda la población, conformada por personal de régimen confianza y sindicalizados, planta y transitorios, respectivamente, adscritos a la Ayudantía Técnica, la Coordinación de Gestión de Recursos, Coordinación de Programación, Integración, Seguimiento y Control, y una persona del departamento de Recursos Humanos.

Fuentes de la información:

Las fuentes para obtener la información fueron:

Para dar inicio a la primera fase con las variables de investigación, se validó el instrumento (encuesta), aplicando una prueba piloto a 14 trabajadores, adscritos a la (GCCT) de PEP, que formaron parte de la población a estudiar.

La encuesta se conforma de tres partes, se evaluó por separado cada variable: reclutamiento, selección y contratación de personal, que se desarrolló con el método de escalamiento de Likert, el conjunto de ítems que se presentó fue en forma de afirmaciones para medir la reacción del participante en cinco categorías de la escala (Hernández, 2014).

Definitivamente sí.

Probablemente sí.

No estoy seguro.

Probablemente no.

Definitivamente no.

Así mismo, se realizó entrevista al experto de recursos humanos por medio de una guía no estructurada con preguntas de respuestas abiertas que tiene la finalidad de conocer a profundidad como se lleva a cabo la aplicación acerca de las variables en cuestión.

Métodos e instrumentos para la recolección de datos:

Primarias: Ya que se obtuvo la información por parte del responsable de recursos humanos por medio de entrevista.

Secundarias: El material de apoyo es realizado de información digital, internet y folletos, lineamientos de la GCCT de PEP.

Para llevar a cabo el análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la GCCT, se recolectan los datos mediante una guía de preguntas para entrevista directa al responsable de recursos humanos, que sirvió de instrumento para formular el cuestionario y llevar a cabo la encuesta al personal de los regímenes confianza y sindicalizado, planta y transitorio, respectivamente, adscrito a la (GCCT) de PEP, del área delimitada conformada por la Ayudantía Técnica, la Coordinación de Gestión de Recursos, la Coordinación de Integración, Programación, Seguimiento y Control.

Con el resultado de las encuestas y las diversas visitas de entrevistas dirigidas a los expertos de recursos humanos, se pretende determinar si el proceso de reclutamiento, selección y contratación, que se aplica a la población de referencia, es el causante de no cumplir con eficiencia y eficacia las metas de productividad planeadas dentro del organismo o en su defecto medir con éstas la productividad en ambos casos, empresa-trabajador.

Procedimientos y técnicas

- Solicitud de autorización a las autoridades de la institución y del sindicato, para realizar la investigación.
- Se llevó a cabo un estudio de la manera en que se aplica el reclutamiento, selección y contratación de personal dentro del organismo, para establecer eficacia y eficiencia de los mismos.
- Se desarrolló la redacción del instrumento (encuesta), se validó aplicando una prueba piloto a personal que no conforma parte de la población de estudio.
- Se consultó bibliografía para comparar datos teóricos con los obtenidos en las respuestas.
- Se realizó un estudio del análisis del puesto para identificar si el proceso de reclutamiento y selección de personal toma en cuenta dicho perfil al momento de elección de candidatos que cuenten con las características del puesto, para su contratación dentro del organismo.
- Se llevó a cabo una plática con los trabajadores participantes incluidos en censo, para informarles el propósito de la encuesta. Posteriormente la encuesta fue aplicada en tiempo lugar y forma.
- Se realizó un análisis de resultados de las encuestas para formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación y llevar a cabo la elaboración de propuestas de aplicación de colocación de personal, que ayuden a la eficacia y eficiencia del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de la (GCCT) de PEP, para mejoras continuas de productividad dentro del organismo.

Derivado que el proceso de la investigación concluye cuando se den a conocer los resultados, por tal razón tendrá un contexto académico, ya que se presentara a la terna examinadora de la maestría y a la administración de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

En el siguiente cuadro muestra la información de las variables independientes, sus dimensiones e indicadores.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Investigación sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal			
Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Reclutamiento, proceso cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización.	Planeación de recursos humanos. Identificación de vacantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos vacantes • Decisión de línea • Identificar e interesar a candidatos idóneos. • Inicio, búsqueda y terminación de recibo de solicitudes. • Necesidades del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo encuesta
Selección, proceso para determinar cuál candidato solicitante de empleo, es idóneo y el que mejor cumpla con los requisitos del puesto.	Análisis de puesto Planes de recursos humanos. Candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados que reúnen las características deseables para determinados puestos. • Capital humano con potencial de promoción. • Número de procesos por cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo encuesta
Contratación, formalización relación de trabajo con apego a la Ley para garantizar los intereses del trabajador y de la empresa.	Decisión de contratar al solicitante. Contratación por tiempo indeterminado o determinado. Integración de expediente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Final del proceso de selección. • Productividad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo encuesta

Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (p. 211). México: MacGrawHill.

El análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos, se efectuó seleccionando un software, con el que se ejecutó el programa SPSS, se exploraron los datos que analizó la descripción de los datos por variable y visualizar los datos por variable, evaluándose la validez por el instrumento de medición, se calculó con el instrumento de recolección de datos en base a prueba piloto aplicada a catorce trabajadores de 107 que es el censo de la población sujeto de estudio, resultando Alfa de Cron Bach .882, Alfa de Cron Bach basada en elementos estandarizados.866, análisis de confiabilidad que a continuación se detalla: (Hernández, 2014).

Tabla 2.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	14	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	14	100.0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla No.3

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cron Bach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cron Bach	.882	23
	.866	

Por lo tanto las estadísticas de fiabilidad para el instrumento Alfa de Cron Bach .882 y Alfa de Cron Bach basada en elementos estandarizados .866, con 23 números de elementos en la recolección de datos, es aceptable ya que dicho coeficiente obtenido resultó aplicable para llevar a cabo la encuesta a 14 de 107 empleados de la (GCCT) de PEP, lo que representa un 13% del censo.

Capítulo IV Análisis de resultados

4. Análisis de resultados

4.1 Resultados

Se presentan los resultados que se obtuvieron del instrumento de investigación, realizada por medio de encuestas, sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aplicadas al personal adscrito a la (GCCT) de PEP, que corresponde al censo de población sujeto de estudio, se presentan en este capítulo, los datos obtenidos se analizaron con el programa estadístico IBM SPSS, (Hernández, 2014), que se encarga de describir los resultados con sus tres variables, que conforman un concepto de cada pregunta planteada en el instrumento de datos, (encuesta).

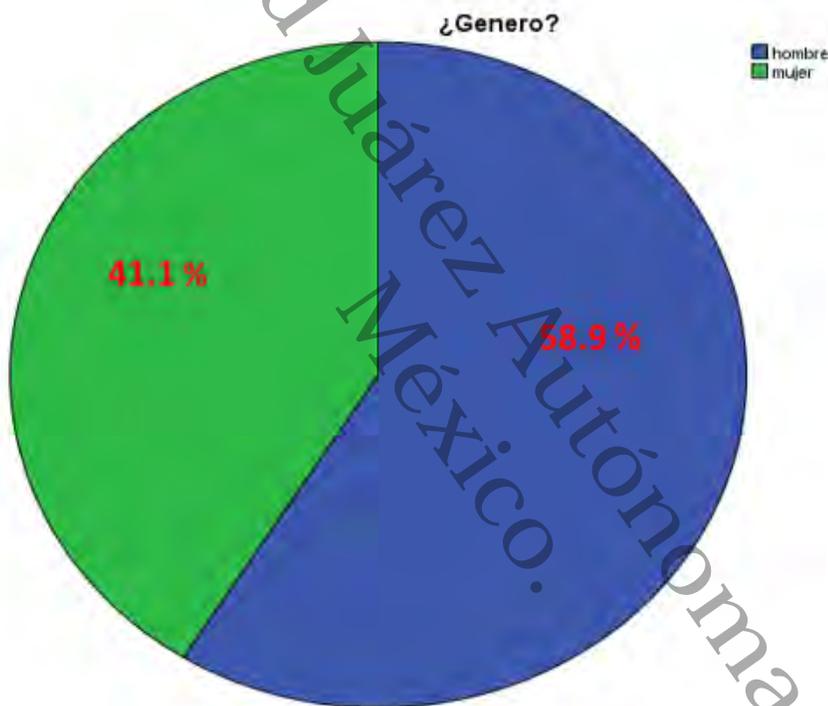
4.2 Análisis de datos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Los ítems establecidos para evaluar aspectos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se dividieron de acuerdo a su particularidad, separando cada proceso para identificar las dimensiones planteadas de acuerdo en la operacionalización de las variables, formulando series de preguntas por cada variable, con la finalidad de describir los aspectos fundamentales de cada ítem.

Primera: Reclutamiento

Figura 12. Recolección de datos cuantitativos.

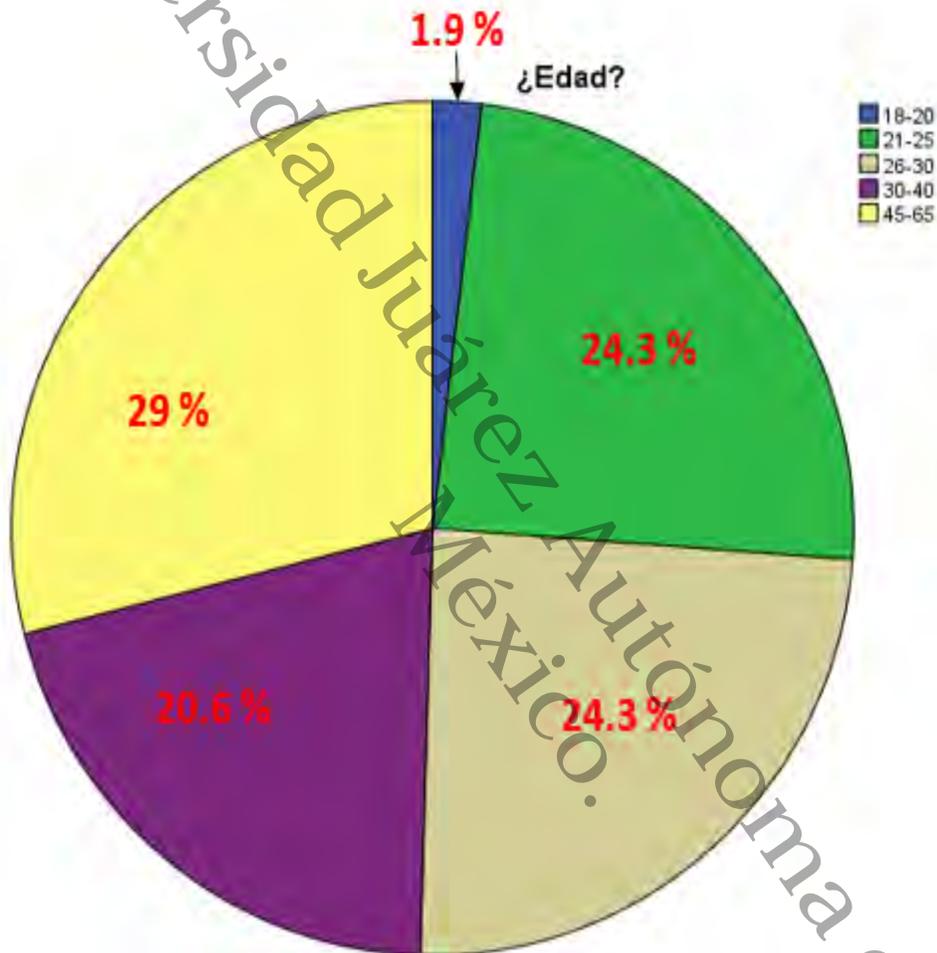
Características demográficas del censo que se aplicó a la población sujeto de investigación de la GCCT de PEP.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En lo que se observa al porcentaje del ítem correspondiente al género, el 58.9% del personal que labora en la (GCCT), se direcciona al sexo masculino, que resultan ser 63 de 107 trabajadores, identificando que las labores que por naturaleza se da en la producción de hidrocarburos son hombres los que tienen más intervención por las actividades y condiciones propias de su género, pero aun así se considera que el porcentaje del 41.1% del sexo femenino que resulta ser 44 de 107 trabajadores, va muy de cerca para romper esquemas relacionados al puesto y desempeñar funciones sin distinción de género.

Figura 13. Recolección de datos cuantitativos.

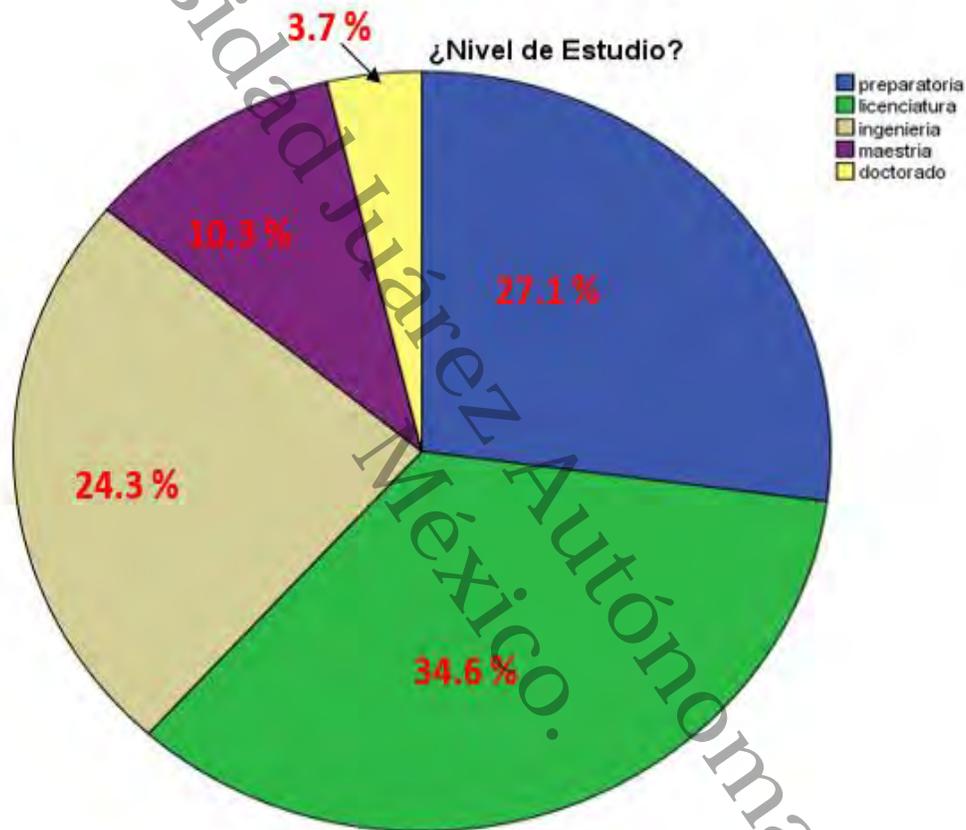


Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Esta gráfica representa la homogeneidad de edad, considerando el 29% a los trabajadores de 45-65 años, siguiendo de cerca las edades de las nuevas generaciones del 20.6% y 24.3% de las edades entre 21-25; 26-30 y 30-40, respectivamente, lo que resulta que 31 de 107 trabajadores que se encuentran laborando en la (GCCT) de PEP, son adultos mayores, quienes cuentan con experiencia laboral y son estos los que permiten que los trabajadores adultos joven se realicen en sus actividades con la implementación de los conocimientos de

los adultos mayores, dinámica que se requiere para llevar a cabo demandas de productividad dentro de la empresa.

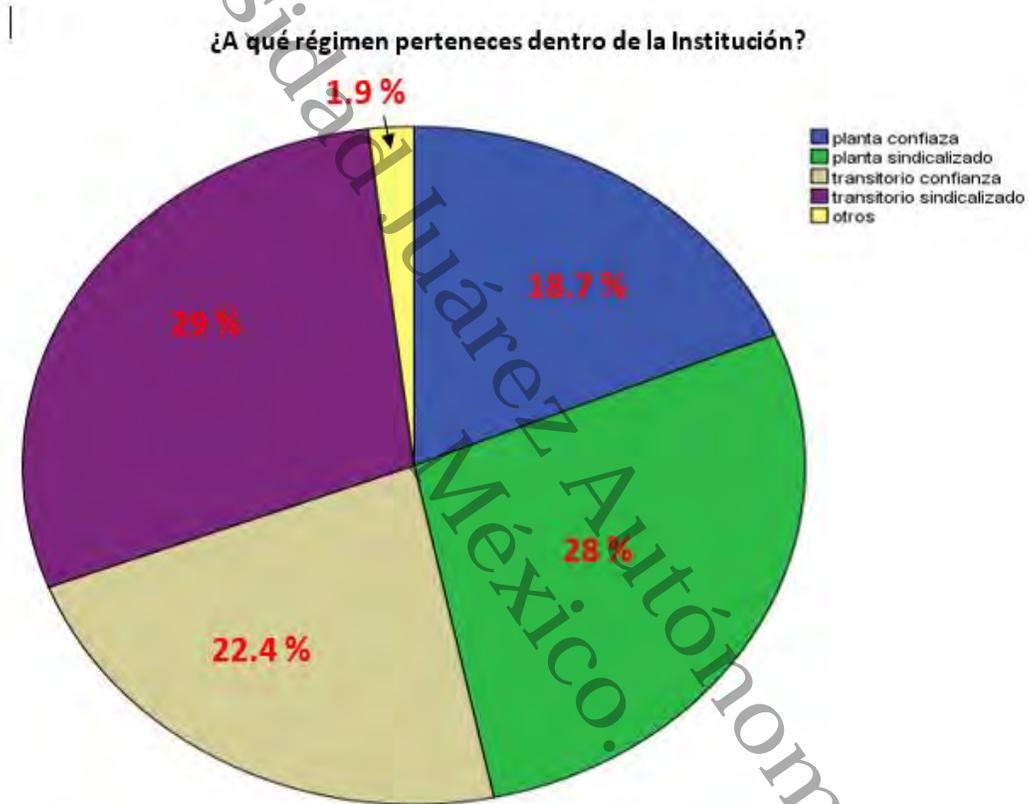
Figura 14. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En el ítem de nivel de estudio, la gráfica indica el 34.6%, lo que resulta que 37 de 107 de trabajadores de la (GCCT) de PEP, cuentan con la profesión de licenciaturas y el 24.3%, de 24 de 107 trabajadores son ingenieros, observándose que la balanza se inclina a las licenciaturas requiriéndose por la naturaleza de la industria más bien ingenierías para generar Productividad.

Figura 15. Recolección de datos cuantitativos.

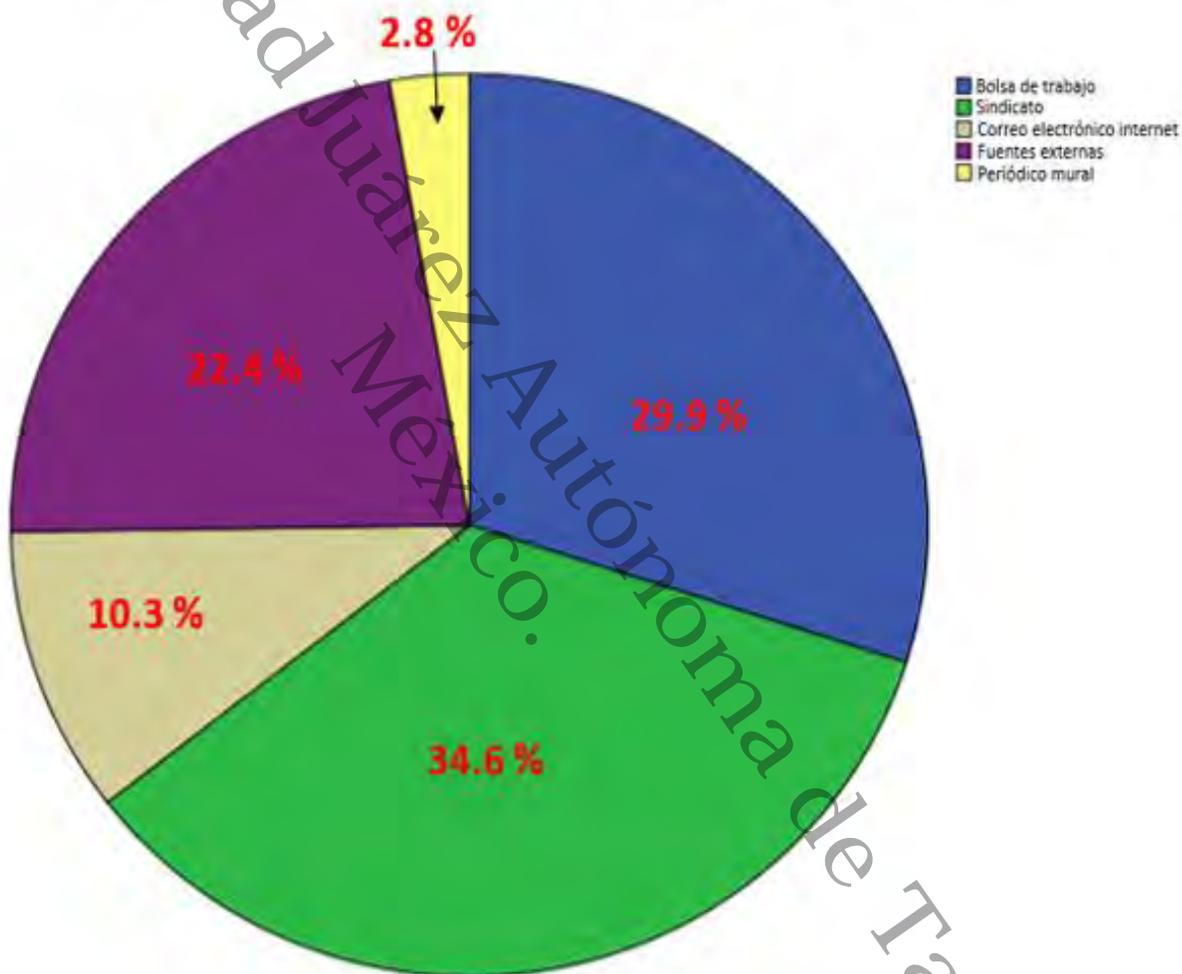


Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Con relación a este ítem, en la gráfica se observa que el personal sindicalizado refleja porcentaje 28%, del personal de la (GCCT) de PEP, resultando que el 30 de 107 trabajadores pertenece al régimen planta sindicalizado mientras que 18.7% que resulta de 20 de 107 trabajadores son del régimen de planta confianza.

Figura 16. Recolección de datos cuantitativos.

¿Qué medio utilizaste para ingresar a laborar a Petróleos Mexicanos?

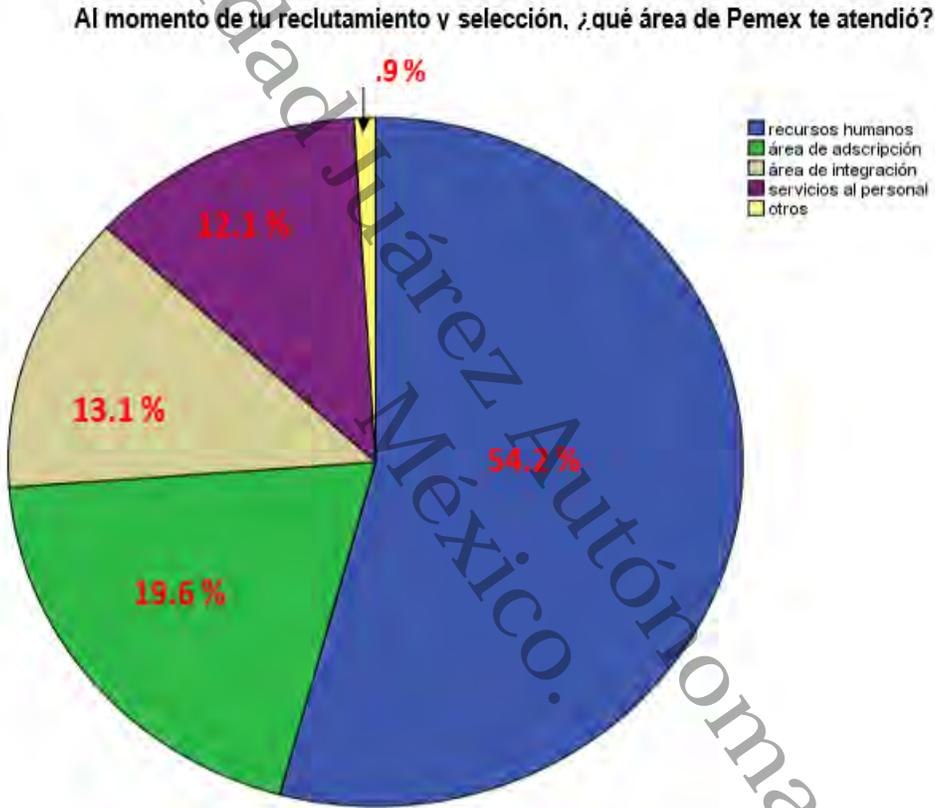


Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En este ítem, la gráfica determina un 34.6%, resultando que 37 de 107 de la población sujeto de estudio, ingresaron a laborar a Pemex por medio del sindicato, acercándose el 29.9% que resulta 32 de 107 trabajadores población que ingresó por medio de la bolsa de

trabajo, lo que determina que se requiere personal profesional para fortalecer sus bases con expertos en la industria petrolera.

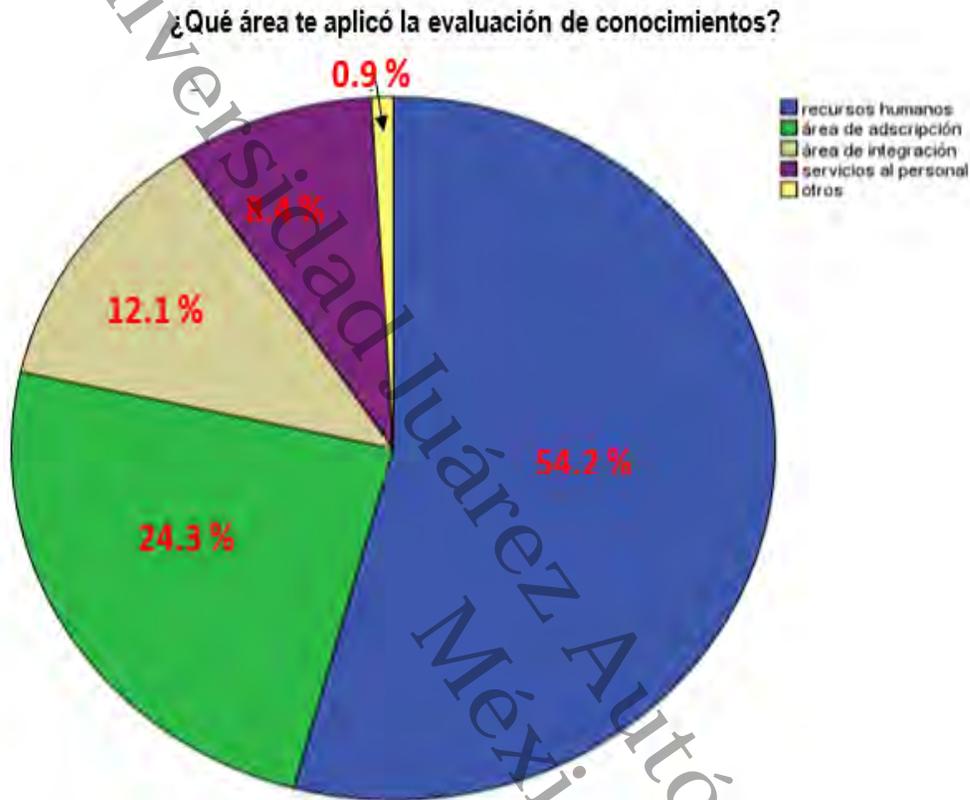
Figura 17. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En ese ítem, el gráfico es determinante en su porcentaje del 54.2% el cual resulta que 58 de 107 trabajadores de la (GCCT) de PEP, recurrieron a recursos humanos para su atención, considerando que el porcentaje restante de trabajadores, fue atendido en áreas alternas, por lo que se determina que su atención fue inadecuada respecto a la atención que se les brindó.

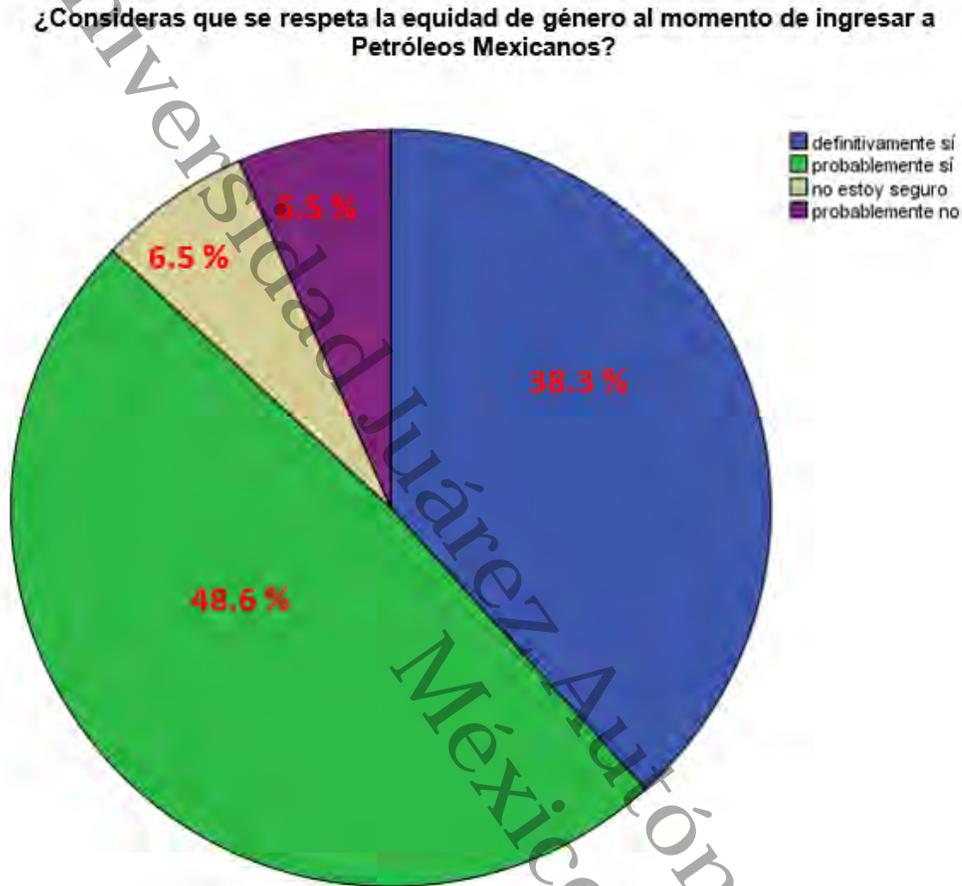
Figura 18. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Este ítem, en su gráfico, tiene como porcentaje el 54.2%, resultando que 54 de 107 trabajadores, fueron evaluados por recursos humanos, y el 24% que resulta 26 de 107 trabajadores fueron evaluados por el área de adscripción, lo que se considera que es procedente porque las dos áreas cuentan con la facultad para realizar este tipo de evaluaciones, pero se recomienda de preferencia el área de adscripción por motivo de las actividades que se realizan dentro de las mismas.

Figura 19. Recolección de datos cuantitativos.

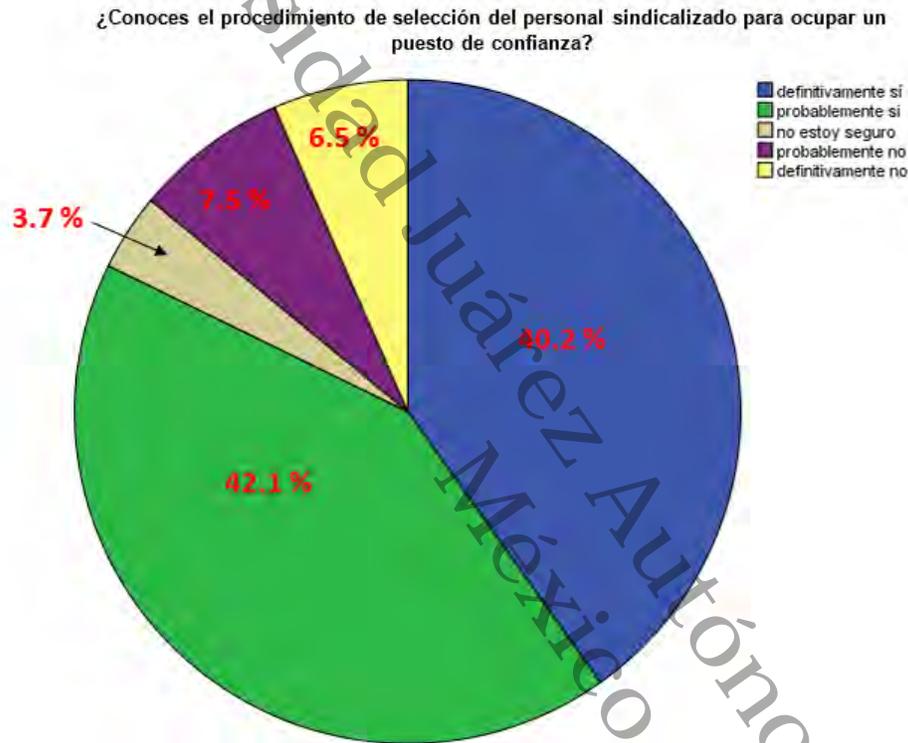


Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Referente al ítem de equidad de género, el gráfico arroja un porcentaje de 48.6% que resulta que 52 de 107 trabajadores de la (GCCT) de PEP, consideran que probablemente sí se respeta la equidad de género al ingresar a Petróleos Mexicanos, acercándose el 38.3% que resulta que 41 de 107 trabajadores considera que definitivamente sí, por lo que observa que Petróleos Mexicanos es una empresa que está comprometida con la equidad de género.

Segunda: Selección

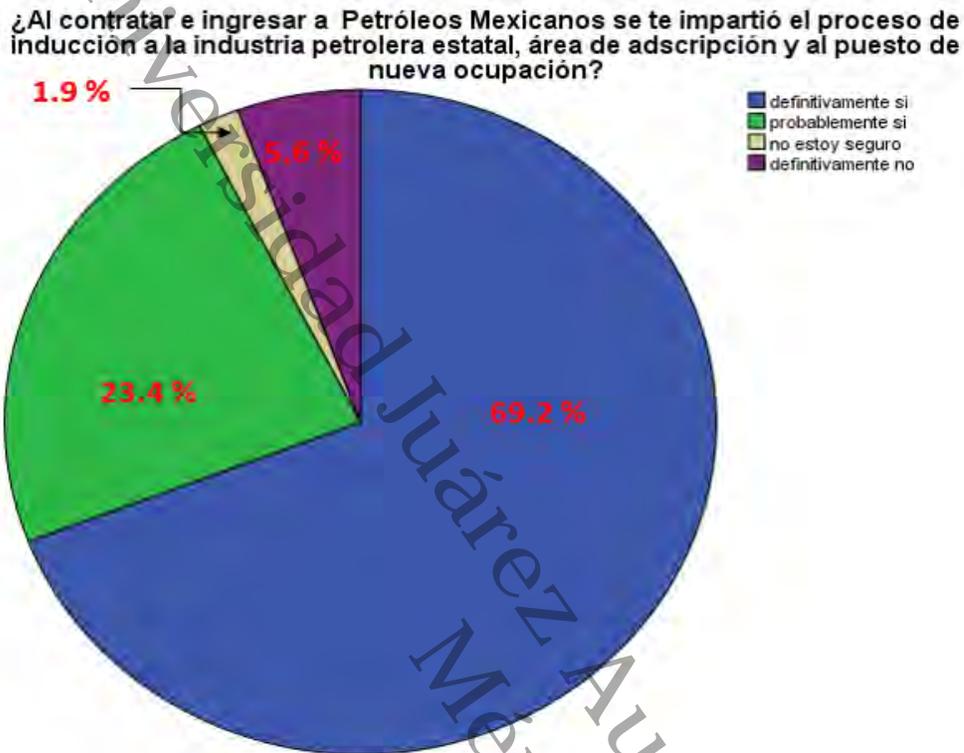
Figura 20. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

El ítem que corresponde a esta interrogante, cuenta con un porcentaje en el gráfico de 42.1%, resultando que 45 de 107 trabajadores adscritos a la (GCCT) de PEP, respondieron “ probablemente sí ”, conocen el procedimiento de selección del personal sindicalizado para ocupar un puesto de confianza, mientras que el 40.2% que es el resultante de 43 de 107 trabajadores respondieron que definitivamente sí, por lo que se determina que los trabajadores conocen el citado procedimiento en cuestión.

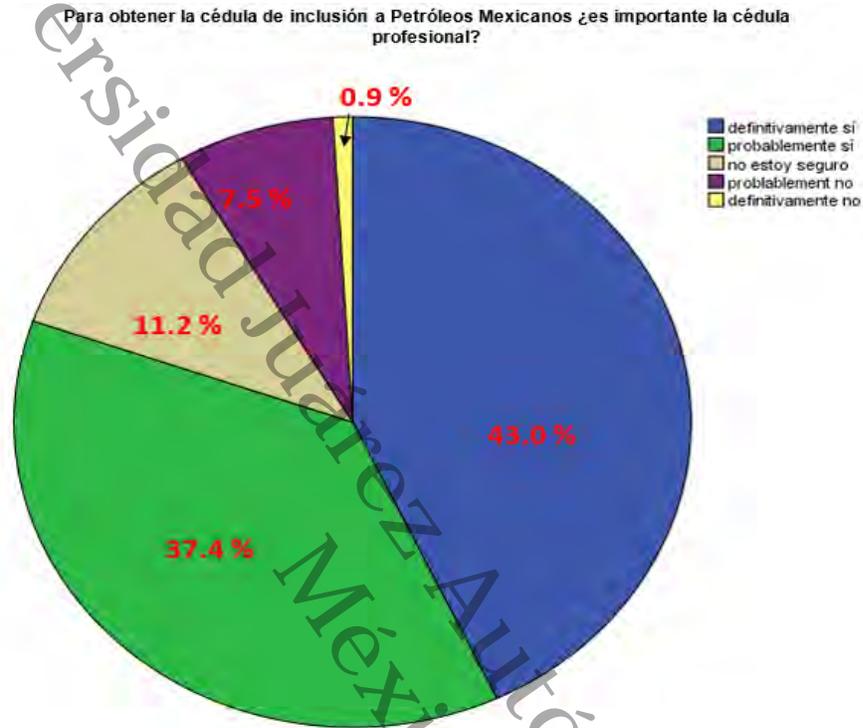
Figura 21. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Definitivamente los resultados de la gráfica refleja un porcentaje del 69.2% que resulta 74 de 107 trabajadores de la (GCCT), que al contratar e ingresar a Petróleos Mexicanos se les impartió el proceso de inducción a la industria petrolera estatal, área de adscripción y al puesto de nueva ocupación, este porcentaje es determinante, ya que es importante que los trabajadores conozcan a ciencia cierta sobre la industria petrolera, su área de adscripción y las actividades cotidianas que desempeñaran en el puesto a ocupar, esta acción se ve reflejada en la productividad dentro del organismo.

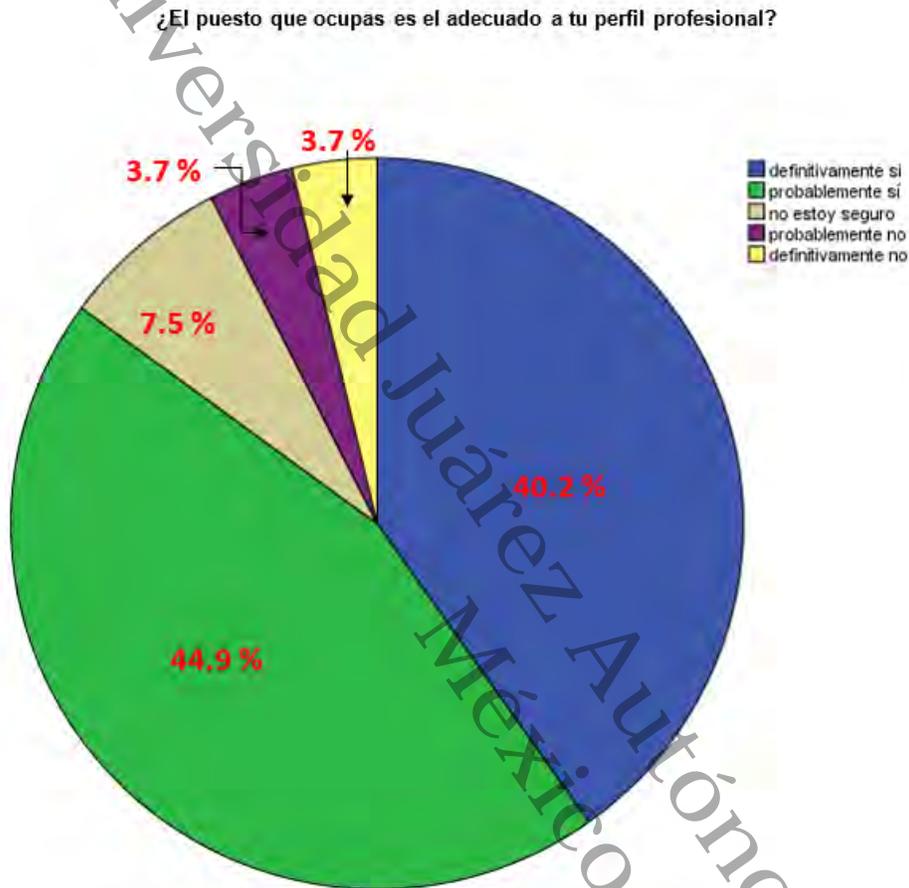
Figura 22. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

El ítem, con respecto a la obtención de inclusión cédula de inclusión a Petróleos Mexicanos que se refleja gráfico con un porcentaje de 43.0% que resulta a 46 de 107 trabajadores de la (GCCT) de PEP, se determina que la mitad de los trabajadores no presentan la cédula para ingresar a Pemex.

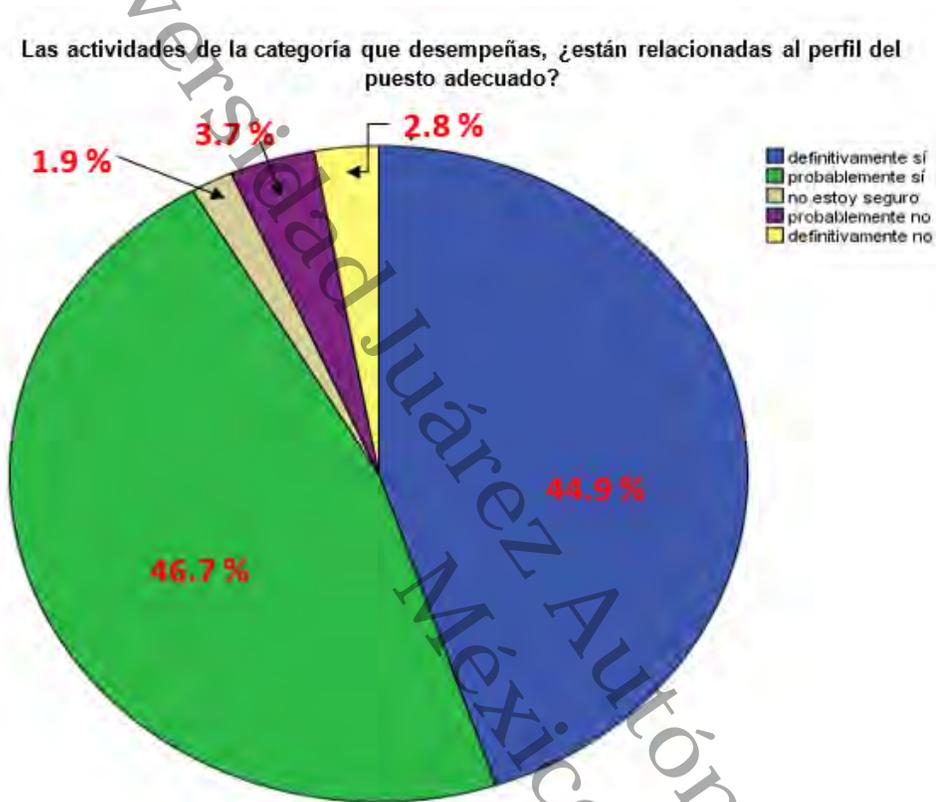
Figura 23. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

El ítem, que tiene el gráfico con un resultado del 44.9%, es el resultante a 48 de 107, trabajadores de la (GCCT), con la respuesta probablemente sí, acercándose con un porcentaje de 40.2% que resulta a 43 de 107 trabajadores, que ocupan el puesto adecuado a su perfil profesional, estos porcentajes determinan que los trabajadores no están ubicados al 100% en el puesto adecuado a su perfil profesional.

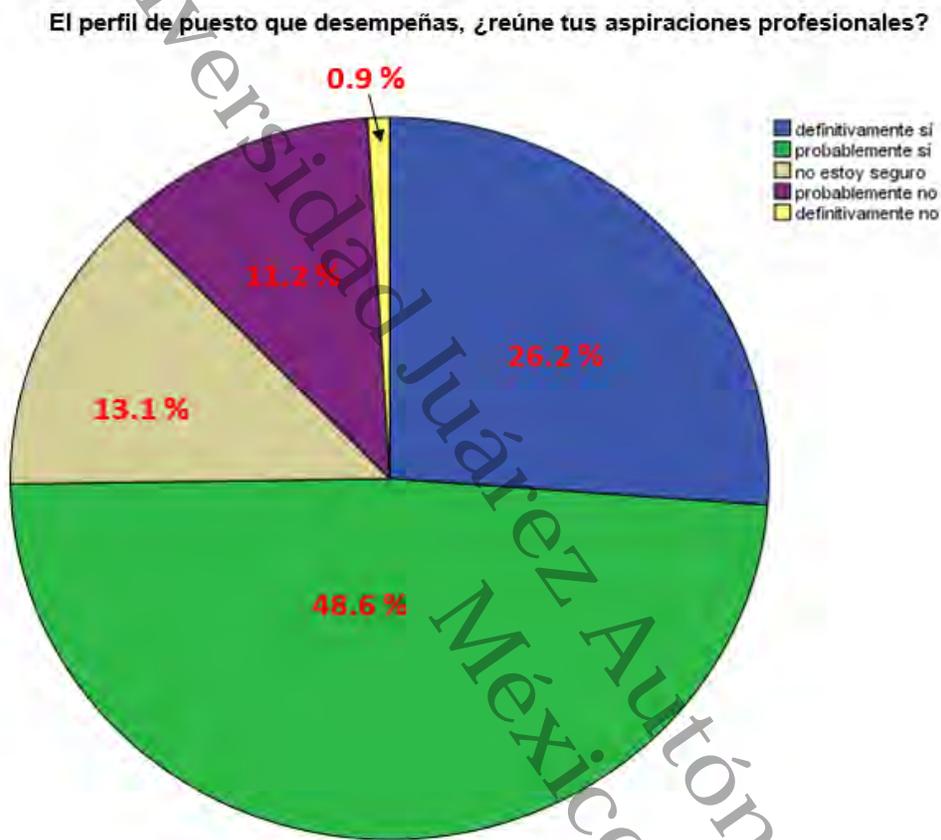
Figura 24. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En este gráfico el porcentaje es de 46.7%, que resulta a 50 de 107, trabajadores de la (GCCT) de PEP, que responden que probablemente sí, que la categoría que desempeñan, están relacionadas al perfil del puesto adecuado, esta respuesta determina que la mitad de la población sujeto de estudio se encuentra laborando en actividades que probablemente sean en el puesto adecuado, lo que impacta en la productividad del organismo.

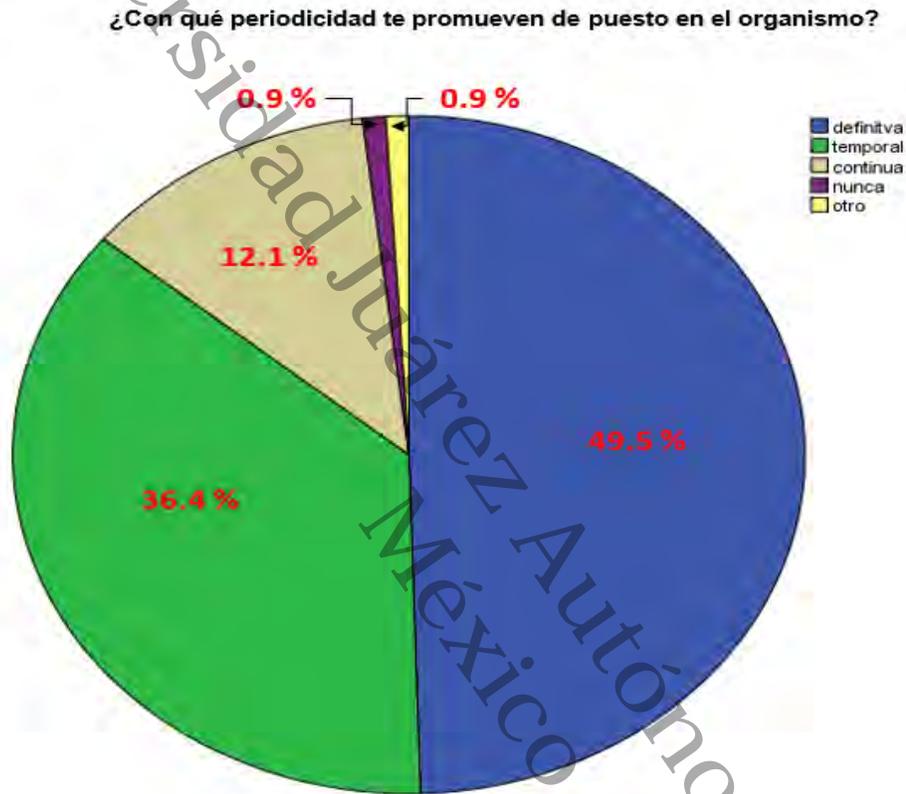
Figura 25. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

El ítem, que resulta de este gráfico tiene un porcentaje de 48.6%, que resulta a 52 de 107, trabajadores adscritos a la (GCCT) de PEP, que respondieron que probablemente sí, el perfil del puesto que desempeñan reúne sus aspiraciones profesionales, resultado que determina que no están muy seguros de su desempeño profesional, impactando este resultado la productividad dentro del organismo.

Figura 26. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En este ítem, el porcentaje se eleva al 49.5% que resulta a 53 de 107 de los trabajadores de los regímenes sindicalizado y de confianza de LA (GCCT) de PEP, respondieron que son promocionados de manera definitiva, lo que define que la mitad del personal se promueve, este resultado indica que se requieren promocionar más puestos de manera definitiva para lograr mayor eficiencia operativa y administrativa dentro del área de oportunidad. Estos movimientos son generados en base al reglamento de escalafones y ascensos, en los términos de las cláusulas 4 y 6 del Contrato Colectivo de Trabajo en Vigor del personal sindicalizado y el Reglamento de trabajo del personal de confianza de Petróleos Mexicanos.

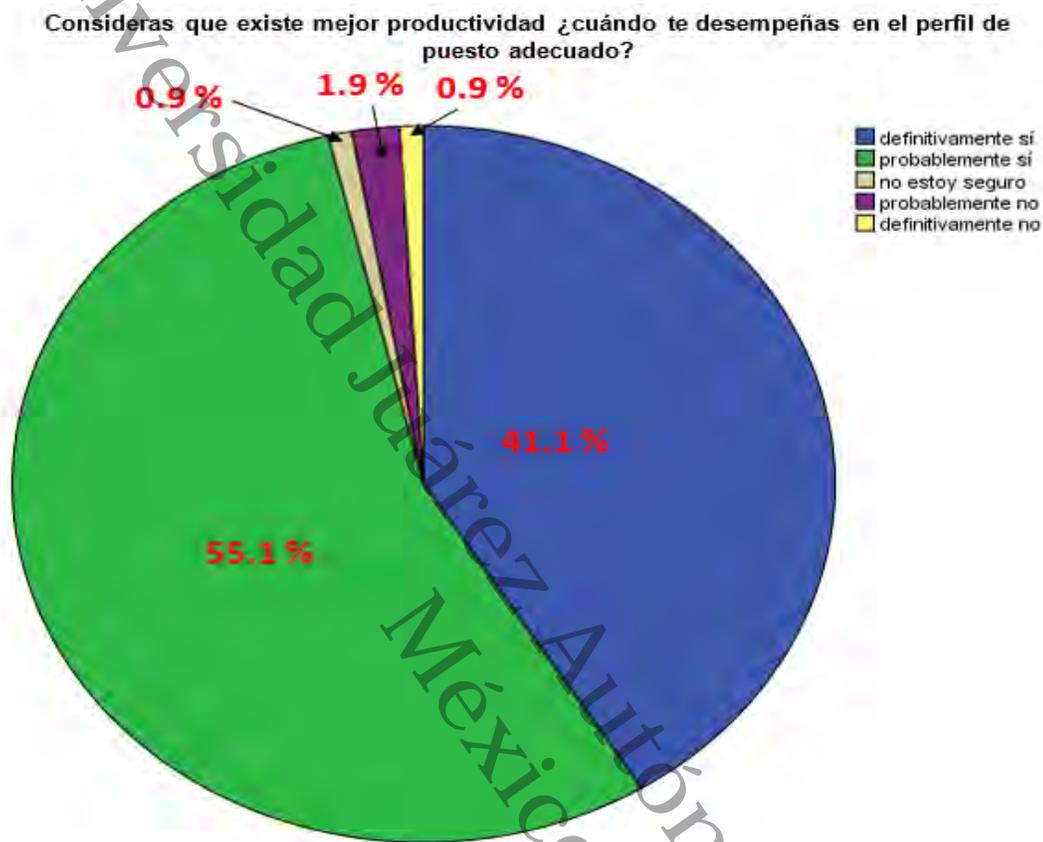
Figura 27. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Este ítem que refleja un porcentaje de 46.7%, es el resultado a la frecuencia de respuesta a 50 de 107 trabajadores de la (GCCT) de PEP, que determina que cuando promueven a los trabajadores, estas van de acuerdo a su perfil de puesto adecuado, acercándose a este porcentaje el 43.0%, con la respuesta “probablemente sí”, lo que determina que existen trabajadores que ostentan puestos que no son los adecuados. Por los resultados de ambos porcentajes se determina que al momento del movimiento de promoción de los trabajadores, regularmente se toma en cuenta lo señalado en el Contrato Colectivo de Trabajo en Vigor del personal sindicalizado y el Reglamento de trabajo del personal de confianza de Petróleos Mexicanos.

Figura 28. Recolección de datos cuantitativos.

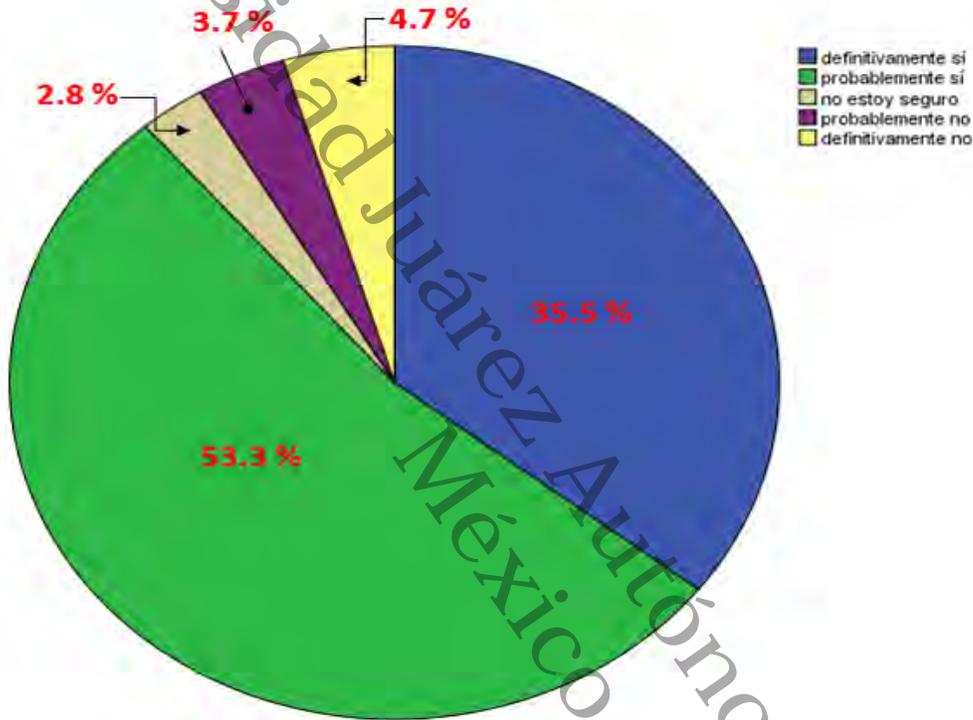


Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Este gráfico de acuerdo a su ítem, refleja un porcentaje 55.1%, que es el resultante a 59 de 107 trabajadores de la (GCCT) de PEP, con la respuesta “probablemente sí”, que determina que la mitad de los empleados califican como probable que exista productividad cuando se desempeñan en el perfil de puesto adecuado, mientras que el 41.1%, con una resultante a 44 de 107 trabajadores, responde definitivamente sí, que determina que menos de la mitad de la población sujeto de estudio considera que existe mejor productividad cuando se desempeñan en el perfil de puesto adecuado, por lo tanto se evalúa la existencia de trabajadores que conocen de manera regular la productividad dentro de su área laboral.

Figura 29. Recolección de datos cuantitativos.

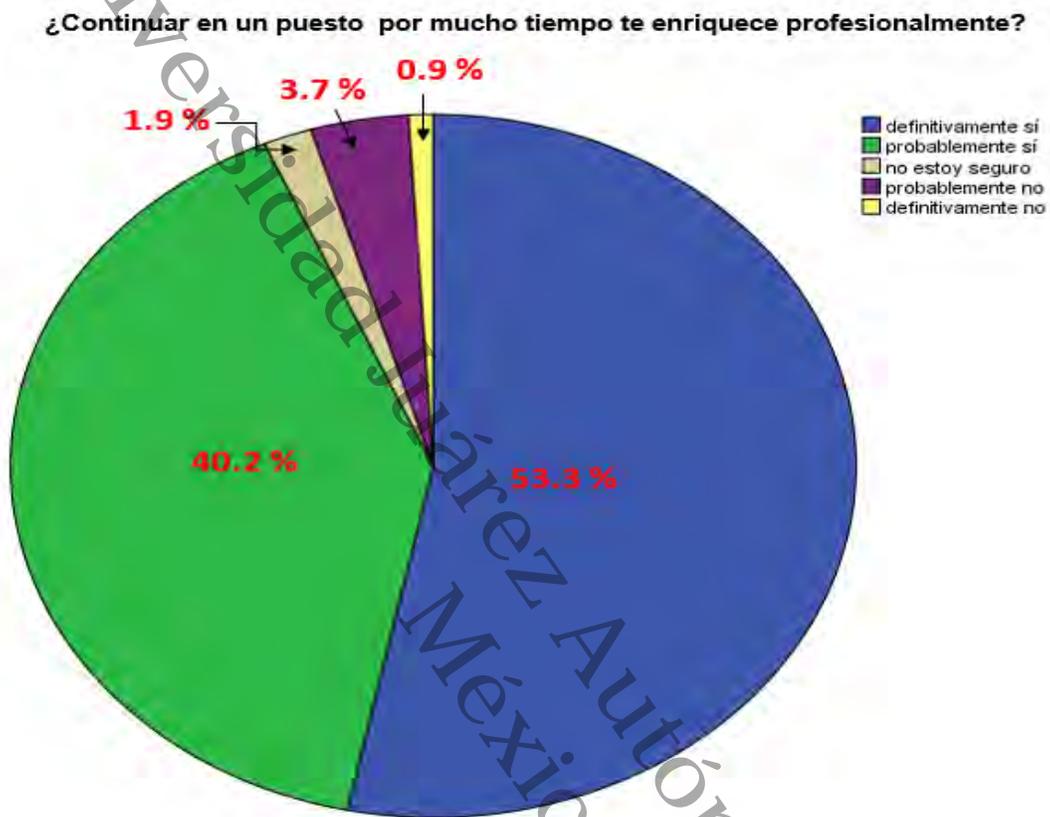
¿Es importante, que te promuevan a diferentes puestos en los cuales no cumples con el perfil adecuado?



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En este ítem, se evalúa, según el gráfico con un porcentaje de 53.3%, resultando a 57 de 107 trabajadores conocen de manera irregular el perfil de puesto, ya que su respuesta es de probablemente sí, mientras que el 35.5% que resulta a 38 de 107, responden que definitivamente sí, lo que determina que más de la mitad de la población en cuestión desconoce los requerimientos de puesto con el perfil adecuado en su área de labores.

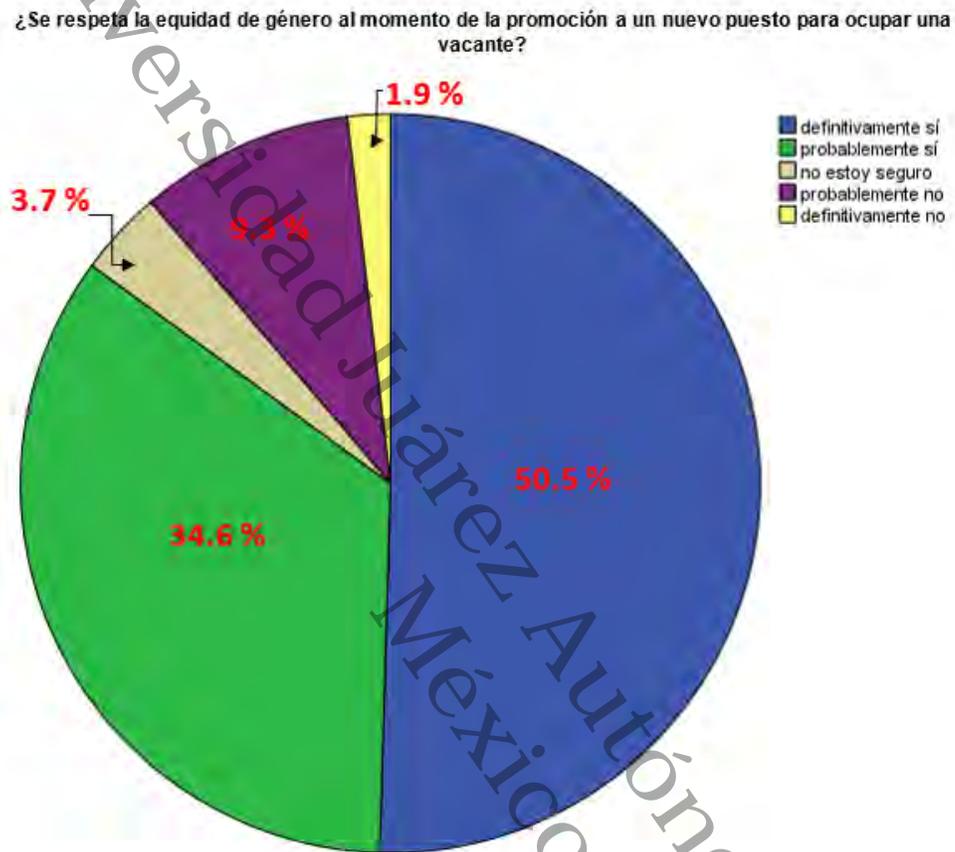
Figura 30. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

En este ítem, que representa el gráfico con un porcentaje del 53.3%, es el resultado de la frecuencia a 57 de 107, trabajadores que responden que definitivamente sí, que el continuar en un puesto por mucho tiempo les enriquece profesionalmente, mientras que el 40.2%, resultando a 43 de 107 empleados, responden que probablemente sí, con estas respuestas se determina que los trabajadores permanecen por mucho tiempo en sus puestos sin buscar las promociones que marca al reglamento de escalafones y ascensos, en los términos de las cláusulas 4 y 6 del Contrato Colectivo de Trabajo en Vigor del personal sindicalizado y el Reglamento de trabajo del personal de confianza de Petróleos Mexicanos.

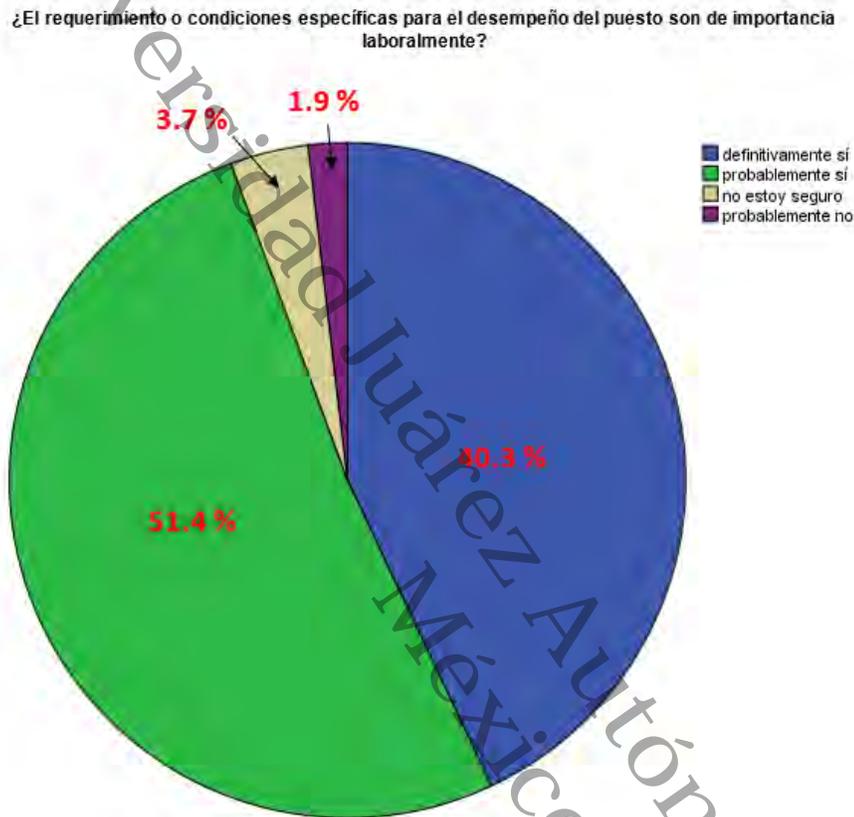
Figura 31. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Con relación a este ítem, donde se observa el gráfico con un porcentaje del 50.5%, con su resultante a 54 de 107 trabajadores de la (GCCT), responden que definitivamente sí, cuando el 34.6% responde que probablemente sí, se puede definir que la población está dividida ya que no existe una respuesta contundente que confirme el 100% del respeto a la equidad de género al momento de la promoción a un nuevo puesto para ocupar una vacante, indicando que no siempre se respeta la equidad de género.

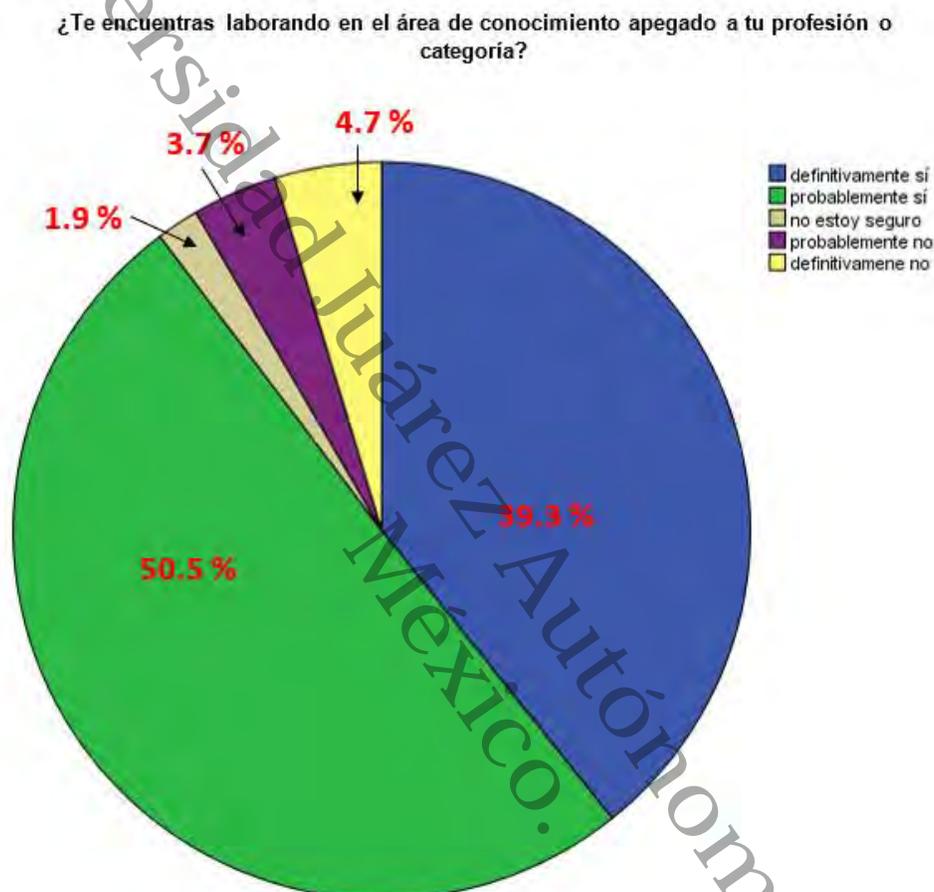
Figura 32. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Continuando con los ítems que evalúan la percepción de los trabajadores, el gráfico representa un porcentaje del 51.4% a la respuesta de probablemente sí, resultado de la frecuencia a 55 de la población sujeto de estudio de la (GCCT) de PEP, mientras que la respuesta de definitivamente sí, es considerada con el 40.3%, que resulta a 46 de 107, trabajadores determinando con estas respuestas que la población en cuestión, conocen de manera regular el requerimiento o condiciones específicas para el desempeño del puesto y su importancia laboralmente.

Figura 33. Recolección de datos cuantitativos.



(Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Este ítem en su frecuencia a 50 de 107 trabajadores, indica un porcentaje de 50.5%, con la respuesta de probablemente sí, mientras que el 39.3% que resulta a 42 de 107 trabajadores de la (GCCT) de PEP, determina que más de la mitad de la población no se encuentra en el área de conocimiento apegado a su profesión o categoría, lo que genera que se desconozcan las actividades que se realizan en las diferentes áreas que conforman el organismo de PEP.

Figura 34. Recolección de datos cuantitativos.



Fuente: (Hernández, 2014). *Metodología de la investigación*. (pp. 238-240). México: MacGrawHill.

Cuando se habla de competencia se considera que existe productividad, y en este ítem, según el gráfico el porcentaje que representa se observa que existe un 54.2% con una resultante a 58 de 107 trabajadores de la (GCCT), que responden definitivamente sí, mientras que el 40.2% considera que probablemente sí, el análisis que lleva a la determinación de que menos de la mitad de los trabajadores le dan poca importancia al cumplimiento de las competencia que ayudan a su formación profesional dentro del organismo, ocasionando con este resultado que la productividad dentro de la empresa no se cumpla al 100%.

Conclusiones y recomendaciones

Se presentan las recomendaciones, derivadas de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, (encuesta), al censo de población sujeto de estudio, de la (GCCT) de Pemex Exploración y Producción (PEP), estos fueron analizados con el programa estadístico IBM SPSS, que se encarga de describir los resultados con sus tres variables, mismas que conforman un concepto de cada pregunta, la finalidad es contribuir con mejoras en productividad dentro del organismo.

El estudio sujeto de investigación, en relación al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, con la reestructuración que se está llevando a cabo en la empresa de Petróleos Mexicanos, se ha interrumpido por un año y medio el proceso en mención, con la finalidad de buscar talentos que se adecuen al perfil de puesto, depurando los pocos casos de dispensa profesional que existen dentro de la empresa y que no cumplen cabalmente con la aplicación que rigen los procedimientos y lineamientos para un perfil de puesto adecuado.

Con la reestructuración de la empresa se ha tratado de demostrar la brecha que existe entre la teoría y la aplicación que este procedimiento presenta.

Se toman en consideración los antecedentes mencionados sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación, y después de realizar una análisis de las entrevistas realizadas a expertos en recursos humanos, así como los antecedentes obtenidos por medio del instrumento de investigación (encuesta) que se realizó a la población sujeto de estudio de la (GCCT) de PEP, se puede concluir que la mitad de los trabajadores desconocen la importancia que tiene el perfil de puesto adecuado dentro del organismo para que exista productividad en la industria petrolera, determinando también que la empresa en la mitad de su población no promueve sus plazas en puestos adecuados al perfil profesional de los trabajadores, perdiendo de vista áreas de oportunidades.

Con apoyo del instrumento de datos, se analizó cada una de las respuestas aportadas por el personal adscrito a la (GCCT), de Pemex Exploración y Producción, (PEP), asimismo se expone la entrevista realizada a los diferentes grupos.

En entrevista sostenida con la experta de recursos humanos, explica a detalle el proceso del reclutamiento, selección y contratación, que es en la ciudad de México en las oficinas centrales de la Dirección de Recursos Humanos que son las que se encargan de realizar el proceso en cuestión, el cual tiene aproximadamente un año y medio que no se aplica, con motivo de la reestructuración por la que está pasando la empresa, asevera que es precisamente en este proceso de reestructuración en donde se está aplicando adecuadamente el perfil de puesto del personal.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Conclusiones

El análisis de los resultados obtenidos en el instrumento de investigación, demuestra que la situación actual que presentan los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la Gerencia de Confiabilidad de Campos Terrestres (GCCT), de Pemex Exploración y Producción (PEP), a pesar de ser una empresa reconocida y estar a la vanguardia a nivel nacional y mundial, existen prácticas que no se aplican adecuadamente, sin embargo la empresa se encuentra en reestructuración donde existe resiliencia organizacional para volver a un estado de control en sus procesos de reclutamiento, selección y contratación para aprovechar áreas de oportunidades dentro del organismo.

Las acciones de mejoras para la eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, llevar a cabo adecuadamente la teoría y aplicación que rigen los procedimientos y lineamientos de los mencionados procesos, combatir el desorden e incumplimiento, en común acuerdo empresa Petróleos Mexicanos y Sindicato de Petroleros de la República Mexicana.

Mejoras continuas de prácticas que brinden transparencia en los procesos de reclutamiento, selección y contratación en la GCCT, que permita accionar con eficiencia y eficacia el funcionamiento del mecanismo operacional y administrativo, para aprovechar las áreas de oportunidad del organismo.

Los elementos operacionales y estratégicos que debe integrar el proceso de reclutamiento y contratación, llevar a cabo el desarrollo y capacitación del recurso humano, establecer planes de profesión para ubicar al trabajador en el lugar idóneo, mejorar prácticas de sistemas de información y control, llevar a cabo una redefinición de estructuras corporativas consistente en la revisión de perfil de puestos adecuados, estos elementos generan acciones estratégicas que brindaran fortaleza, eficiencia y eficacia a la productividad en el área de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres (GCCT) de Pemex Exploración y Producción.

Recomendaciones

1. Realizar la comparación con departamentos que cuenten con personal que se encuentran ubicados en el perfil de puesto adecuado vs el personal ubicado en un departamento o área de adscripción en puestos donde no cumple con el perfil adecuado. Y determinar los resultados conforme a su productividad dentro de sus áreas de adscripción, lo que podrá definir las fortalezas y debilidades dentro del organismo.
2. Concluir definitivamente las plazas que cuenten con personal que tiene dispensa profesional, ya que no cuentan al 100% con el requerimiento profesional que exige el perfil del puesto adecuado.
3. Concientizar al personal que debe contar con un sentido de pertenencia dentro del organismo y motivarlo a conocer sus actividades de acuerdo a su profesión, para lograr la productividad dentro de la misma.
4. La organización debe contar con un programa sistemático y formal, que oriente e integre de manera eficaz, a los trabajadores que recién ingresan, ya que los primeros recuerdos, son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad futura, aun inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la institución.
5. La inducción como proceso, debe mantenerse por el tiempo que sea necesario, hasta que se consiga de cada trabajador, la conducta que la organización requiere de cada uno de ellos.
6. Combinar los elementos que constituyen una inducción formal, con los de socialización espontánea que cada individuo posee, con el fin de incentivar en el nuevo integrante, una identificación lo más estrecha posible con su nueva institución, que llegue a sentir del verdadero sentido de pertenencia dentro de la institución.
7. El proceso de inducción, debe ser capaz de dar a conocer al nuevo integrante, la misión, es decir la razón de ser de la institución, lo que debe permitirle como integrante de Petróleos Mexicanos, mantenerse constantemente activo tras los objetivos institucionales.

Referencias Bibliográficas

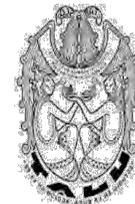
- Chiavenato. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Chiavenato. (2011). Administración de recursos humanos. En J. Mares Chacón (Ed.). México, México: McGrawHill. Recuperado el 4 de julio de 2016
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima edición*. (Vol. Séptima Edición). Delegación Cuajimalpa, México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: MacGrawHill.
- Contreras Licea, E. (28 de junio de 2016). Reforma energética. (R. Franco Fano, Ed.) *Orgullo Petrolero*(26), 39. Recuperado el 7 de julio de 2016
- González Anaya, J. A. (2016). Orgullo Petrolero. (G. d. Mexicanos, Ed.) *Orgullo petrolero*.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MacGrawHill.
- <http://intranet.pemex.com/acerca/Paginas/PEMEX-Hoy.aspx>. (2012).
- http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/planeacion-pmx_2017-2021.pdf. (2018).
- Orgullo Petrolero. (17 de julio de 2018). *Orgullo Petrolero*(36).
- orgullo.petrolero@pemex.com. (s.f.).
- Pemex. (2010). <http://intranet.pemex.com/os/pep/sml/gerencias/paginas/gmls.aspx>.
- Perspectivas de Pemex. (2016). *Orgullo Petrolero*.
- Reformas. (s.f.). http://reforma.gob.mx/wp-content/uploads/201/04/Explicación_ampliada_de_la_Reforma_Energetica.pdf.
- Sherman , A. W., & Bohlander, G. W. (1992). *Administración de los recursos humanos*. México: Grupo editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- Wayne, R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson.
- Werther, J. P., & Davis, P. D. (1991). Administración de personal y recursos humanos. En W. B. Werther. México, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lisboa, Madrid, Nueva York, Panamá, San Juan, Santafe de Bogotá, Santiago, Sao Paulo,,: McGRAW-WILL.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humanos de las empresas*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

9. Anexos

Entrevista



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Ciencias
Económico - Administrativas



La presente entrevista tiene la finalidad de recabar información necesaria que sirva de guía para elaborar encuesta al personal de la Gerencia de Confiabilidad Campos Terrestres de Pemex Exploración y Producción, para contribuir con propuestas de mejoras en el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal.

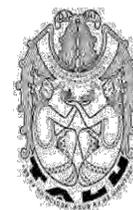
1. ¿Cómo experto de recursos humanos considera que la bolsa de trabajo Institucional es importante para determinar los puestos que se manejan en la empresa?
2. ¿De qué manera ayuda el catálogo de perfiles cuando se va a ocupar un puesto para una plaza vacante?
3. Cuando el catálogo de perfiles no se actualiza que impacto tiene en las áreas donde se requieren ciertos perfiles de profesionistas.
4. Existe personal profesional que se dedique a la actualización del proceso de reclutamiento, selección y contratación.
5. Considera que las disposiciones específicas del reclutamiento dentro del organismo, son importantes para atraer aspirantes para ocupar un puesto en Petróleos Mexicanos.
6. ¿Cuándo un aspirante a ingresar a Petróleos Mexicanos qué requisitos debe presentar?
7. En Petróleos Mexicanos existe discriminación de género?
8. Es importante la toma de decisión respecto a la selección de los candidatos a cubrir un puesto de una plaza vacante para personal de confianza?
9. Que diferencia existe en la selección de un personal de confianza y un personal sindicalizado.

10. Al realizar la selección de candidatos a ocupar un puesto de confianza de qué manera se basan para proceder?
11. ¿De que manera se basan para proceder a realizar la selección a los candidatos a ocupar un puesto de confianza?
12. ¿Qué personal se encarga de la responsabilidad de la selección?
13. ¿Cuándo se hace acreedor el candidato seleccionado al nombramiento del puesto para ocupar la plaza vacante para la cual concursó?
14. ¿Qué tipo de evaluaciones se les realiza a los aspirantes a ocupar un puesto para una plaza vacante?
15. ¿La plaza es un puesto de trabajo no crítico?
16. ¿Existe una coordinación entre las áreas reclutamiento, selección y contratación de personal, para dar por terminado el proceso indicado.
17. ¿Se lleva algún control para verificar que el proceso haya culminado su trámite de acuerdo al proceso?
18. ¿Para lograr una contratación adecuada en el perfil del puesto que elementos debe contener?
19. Como es la relación empresa-sindicato cuando tratan promociones para los trabajadores.
20. En los años que lleva de experiencia como experto de recursos humanos que aportaciones puede brindar para mejorar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa de Petróleos Mexicanos.

Encuesta



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Ciencias
Económico - Administrativas



El objetivo de la presente encuesta es con la finalidad de contribuir con propuestas para mejoras del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la empresa.

Favor de responder con una (X) la opción de tu elección de las siguientes preguntas:

1. **¿Género?**
 Hombre Mujer

2. **¿Edad?**
 18-20 21-25 26-30 30-40 45-65

3. **¿Nivel de estudios?**
 Preparatoria Licenciatura Ingeniería Maestría Doctorado

4. **¿A qué régimen perteneces dentro de la Institución?**
 Planta confianza Planta Sindicalizado Transitorio confianza Transitorio sindicalizado Otros

5. **¿Qué medio utilizaste para ingresar a laborar a Petróleos Mexicanos?**
 Bolsa de trabajo Sindicato Correo electrónico (Internet) Fuentes externas Periódico mural

- 6.- **Al momento de tu reclutamiento y selección, ¿qué área de Pemex te atendió?**
 Recursos humano Área de contratos Área de integración Servicios al personal Otros

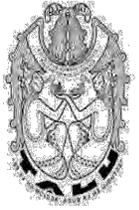
7. **¿Qué área te aplicó la evaluación de conocimientos?**
 Recursos humano Área de adscripción Área de integración Servicios al personal Otros

8. **¿Consideras que se respeta la equidad de género al momento de ingresar a Petróleos Mexicanos?**
 Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

9. **¿Conoces el procedimiento de selección del personal sindicalizado para ocupar un puesto de confianza?**
 Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

10. **¿Al contratar e ingresar a Petróleos Mexicanos, se te impartió el proceso de inducción a la industria petrolera estatal, área de adscripción y al puesto de nueva ocupación?**
 Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

11. **Para obtener la cédula de inclusión a Petróleos Mexicanos, ¿es importante la cédula profesional?**
 Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No



12. ¿El puesto que ocupas es el adecuado a tu perfil profesional?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

13. ¿Las actividades de la categoría que desempeñas, están relacionadas al perfil del puesto adecuado?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

14. ¿El perfil de puesto que desempeñas reúne tus aspiraciones profesionales?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

15. ¿Con qué periodicidad te promueven de puesto en el organismo?

Definitivamente Temporalmente Continuamente Nunca Otro

16. ¿Cuándo te promueven, el perfil de puesto es el adecuado?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

17. ¿Consideras que existe mejor productividad cuando te desempeñas en el perfil de puesto adecuado?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

18. ¿Es importante, que te promuevan a diferentes puestos en los cuales no cumples con el perfil adecuado?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

19. ¿Continuar en un puesto por mucho tiempo te enriquece profesionalmente?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

20. ¿Se respeta la equidad de género al momento de la promoción a un nuevo puesto para ocupar una vacante?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

21. ¿El requerimiento o condiciones específicas para el desempeño del puesto son de importancia laboralmente?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

22. ¿Te encuentras laborando en el área de conocimiento apegado a tu profesión o categoría?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No

23. ¿Cumplir con las competencias o capacidades ayuda a tu perfil profesional dentro del organismo?

Definitivamente Sí Probablemente Sí No estoy seguro Probablemente No Definitivamente No



CÉDULA DE INCLUSIÓN A LA BOLSA DE TRABAJO INSTITUCIONAL

Términos de uso

Les recomendamos lo siguiente:

Al ingresar a la Bolsa de Trabajo Institucional, usted podrá ser considerado como aspirante si sus datos cumplen con los requisitos del perfil de un puesto vacante, de ser así deberá sujetarse al Proceso de Incorporación de Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.

La información proporcionada podrá ser verificada en cualquier momento, en caso de falsedad se dará de baja de nuestra base de datos.

El presente formato no representa compromiso de contratación o promoción por parte de Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios.

Información confidencial frac. II, Art. 18 LFTAIPG

Datos personales:

Apellido Paterno			Apellido Materno			Nombre(s)			
R.F.C.:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	CURP:	<input type="text"/>				
	Iniciales	asignado	Homoclave						
Sexo:	<input type="text"/>	Edu. Civil:	<input type="text"/>	Nacionalidad:	<input type="text"/>			Fecha de nacimiento:	<input type="text"/>
								Edad:	<input type="text"/>

Domicilio:

<input type="text"/>			<input type="text"/>		
Calle y No.			Colonia		
<input type="text"/>			<input type="text"/>		
Delegación o Municipio			Estado		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
C.P.	Lada	Teléfono	Correo electrónico		

Formación académica:

	Primaria:	Secundaria:	Vocacional:	Bachillerato:	Oculto:							
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Inicio	Termino	Duración		Promedio	Certificado	Título	
					mm	mm	Total	en años				
TÉCNICO	Estudio:	<input type="text"/>				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Institución:	<input type="text"/>				N. Cédula Profesional						
		<input type="text"/>										
LICENCIATURA	Estudio:	<input type="text"/>				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Institución:	<input type="text"/>				N. Cédula Profesional						
		<input type="text"/>										
POSGRADO 1	Estudio:	<input type="text"/>				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Institución:	<input type="text"/>				N. Cédula Profesional						
		<input type="text"/>										
POSGRADO 2	Estudio:	<input type="text"/>				<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Institución:	<input type="text"/>				N. Cédula Profesional						
		<input type="text"/>										

**CÉDULA DE INCLUSIÓN
A LA BOLSA DE TRABAJO INSTITUCIONAL**

Experiencia laboral: Inicie por el último empleo

1

Nombre de la organización pública o privada (Empresa) Giro

Actividad principal de la empresa

Denominación del puesto o función (es) desempeñada (s)

Periodo: Fecha de inicio: Fecha de término: Último sueldo:

2

Nombre de la organización pública o privada (Empresa) Giro

Actividad principal de la empresa

Denominación del puesto o función (es) desempeñada (s)

Periodo: Fecha de inicio: Fecha de término: Último sueldo:

Trabajadores de PEMEX:

Ficha: Fecha de ingreso a PEMEX: (régimen contractual):

dd mm aa PC PS TC TS

Datos del puesto actual o último puesto:

Adscripción:

Organismo Subdirección

Gerencia / Unidad Departamento

Centro de trabajo: Sección Sindical

Nombre del puesto:

Fecha de ingreso o de aplicación en el puesto: Nivel: Clasificación: Plaza:

dd mm aa

Certifico que la información contenida en este formato es verídica. Autorizo su validación

Fecha:

Autorizo hacer pública esta información

SI NO

Contrato Colectivo de Trabajo

celebrado entre

Petróleos Mexicanos
por sí y en representación
de sus
empresas productivas subsidiarias

y el

**Sindicato de Trabajadores
Petroleros de la
República Mexicana**

MÉXICO 2017

PRINCIPALES DISPOSICIONES

CAPÍTULO II

INGRESOS, VACANTES Y MOVIMIENTOS EN GENERAL

CLÁUSULA 4. Los puestos de nueva creación definitivos, y las vacantes definitivas siempre que no se deban a reajuste de personal, el patrón las cubrirá en los términos de esta cláusula. Por conducto del sindicato, a través de las secciones o delegaciones respectivas. Cuando la cobertura de estas vacantes origine movimiento escalafonario, éste deberá efectuarse en los términos del Reglamento de Escalafones y Ascensos. Una vez corrido el escalafón y como regla general, el patrón se obliga a cubrir el último puesto, a propuesta sindical y en los términos de este contrato.

Los representantes del patrón en cada centro de trabajo, solicitarán por escrito al sindicato el personal necesario, que será propuesto dentro de las 72 horas, contadas desde el día siguiente al de la notificación oficial hecha al representante del sindicato.

Si el sindicato no proporciona el personal requerido, en el plazo citado, el patrón podrá cubrir temporalmente las vacantes hasta por 365 días.

Si transcurrido el año a partir de la designación temporal, el sindicato no presenta propuesta definitiva para la plaza de que se trate y no está sujeta a juicio, el trabajador contratado por el patrón se considerará de planta.

Al existir propuesta sindical dentro del lapso referido y si el candidato es aceptado en los términos de este contrato, los trabajadores ascendidos temporalmente por este motivo, regresarán a sus puestos de origen, o quedarán fuera del servicio tratándose de trabajadores transitorios.

Las vacantes definitivas serán cubiertas por los trabajadores que reúnan los requisitos mencionados en la cláusula 6, aplicando los mecanismos de selección que se establecen en el Reglamento de Escalafones y Ascensos.

Los candidatos de nuevo ingreso que presente el sindicato deberán cumplir a satisfacción del patrón, con los siguientes requisitos:

- Ser mexicano.
- Tener como mínimo 16 años de edad, salvo que en el puesto que trate de cubrirse se desarrollen actividades de turno o de operador de equipo; en este evento deberá acreditar como mínimo 18 años de edad.
- Presentar certificado de instrucción secundaria y, para actividades calificadas o de requerimiento profesional, deberá acreditar el haber cursado y terminado los estudios que exige el perfil del puesto.
- Aprobar satisfactoriamente los exámenes médicos y de aptitud que se le practiquen.

CLÁUSULA 6. Las vacantes y puestos de nueva creación a que se refieren las cláusulas anteriores, serán cubiertos conforme a las estipulaciones de este contrato con los trabajadores con derecho preferente que ya hubieren desempeñado con anterioridad los puestos de que se trata durante 21 días en el lapso de los 12 meses anteriores a la fecha de su proposición o hubieren aprobado dentro de la misma anualidad un curso de capacitación para ascenso en cualquiera de sus modalidades, en los términos de la cláusula 41 y anexo 3.

Los trabajadores de nuevo ingreso y aquellos de planta con derecho preferente que no reúnan los requisitos antes mencionados al ser propuestos, serán evaluados conforme al Reglamento de Escalafones y Ascensos.

A solicitud sindical el patrón entregará al trabajador con derecho preferente y a la representación sindical respectiva, cuando menos con 30 días de anticipación, el o los temarios para los exámenes de aptitud correspondientes a los puestos que se ponga quedarán vacantes dentro de la línea de ascenso; a fin de que sirvan de guía a los trabajadores interesados en su preparación.

Los trabajadores que no aprueben la evaluación, no podrán ser tomados en cuenta para ese movimiento, pero conservarán sus derechos para concursar en futuros ascensos con sujeción al mismo procedimiento.

**REGLAMENTO DE TRABAJO DEL PERSONAL DE
CONFIANZA DE PETRÓLEOS MEXICANOS**

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

REGLAMENTO DE TRABAJO

ARTÍCULO 3. Se considera como personal de confianza, a los trabajadores contratados en los términos del presente reglamento; a los que no les resulta aplicable las disposiciones del Contrato Colectivo de Trabajo celebrado por Petróleos Mexicanos con el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

CAPÍTULO II

DURACIÓN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

ARTÍCULO 6. La contratación del personal de confianza podrá ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado, y en su caso, podrá estar sujeto a prueba o capacitación inicial. A falta de estipulación expresa la contratación se entenderá por tiempo indeterminado. Dichas contrataciones se efectuarán en términos de lo que dispone la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 7. La contratación del personal de confianza para obra determinada, procederá cuando así lo exija la naturaleza del servicio que se va a prestar. En el contrato individual correspondiente se precisará la obra de que se trate.

ARTÍCULO 8. El señalamiento de un tiempo determinado puede estipularse únicamente en los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador;
- En los demás casos previstos por la Ley Federal del Trabajo.

4

REGLAMENTO DE TRABAJO

Las condiciones antes señaladas, se harán constar expresamente en el contrato individual respectivo.

CAPÍTULO III

CONTRATACIÓN

ARTÍCULO 10. El personal de confianza no podrá formar parte del sindicato titular del Contrato Colectivo de Trabajo, conforme a lo dispuesto en el artículo 183 de la Ley Federal del Trabajo. El ingreso de un trabajador sindicalizado a un puesto de confianza, implica la aceptación expresa de someterse a las disposiciones de este reglamento y su separación permanente o provisional del sindicato, según se trate de movimientos definitivos o temporales.