

ESTA TESIS NO DEBE 308902  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

3,  
2ej



## **SISTEMA DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PRESENTAN  
IGNACIO PATRICIO BASAGOITI CAICOYA  
OSCAR GABRIEL HAMMEKEN PEYTRAL  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

MEXICO, D. F.

1986



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

## CAPITULO I

	Pag.
<u>MARCO TEORICO</u>	
Enfoque del Proceso Administrativo.....	1 - 2
Enfoque de la Empresa.....	3
Administración de Recursos Humanos.....	3
Análisis de Puestos.....	4 - 13
Valuación de Puestos.....	14 - 26
Reclutamiento y Selección de Personal.....	27 - 35
Administración de Salarios.....	36 - 42
Calificación de Méritos.....	43 - 47
Nómina.....	48 - 52
Promociones Internas.....	53 - 62
Entrenamiento .....	63 - 65
Planeación de Recursos Humanos.....	66 - 81

INDICE  
CAPITULO II

<u>SISTEMA DE INFORMACION</u>	Pags.
El Papel de las computadoras en la empresa.....	82 - 84
El Enfoque de Sistemas.....	85 - 87
Oportunidad y Relevancia de la Información.....	88 - 89
Sistema General de Recursos Humanos (cuadro)...	90
Base de Datos.....	91 - 97
Reclutamiento y Selección de Personal.....	97 - 102
Contratación de Personal.....	103 - 105
Inducción del Personal.....	106 - 107
Nómina.....	108 - 112
Calificación de Méritos.....	112 - 114
Administración de Sueldos y Salarios.....	115
Entrenamiento .....	116

INDICE  
CAPITULO III

Pags.

INFORMACION DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Toma de Decisiones.....	117 - 119
Reclutamiento, Selección, Contratación y Colocación.....	120 - 126
Nómina .....	126 - 127
Planeación de Recursos Humanos.....	127 - 130
CONCLUSIONES .....	131 - 133

## CAPITULO I

### M A R C O   T E O R I C O

#### ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se puede considerar que la Administración es: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (1), pero viendo esta definición de manera más práctica, la Administración de Empresas es: "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".(1)

Para administrar cualquier empresa, es necesario aplicar el Proceso Administrativo que es único y forma un continuo inseparable en el que cada parte tiene que estar unida con las demás y que, - adicionalmente, se dan en forma simultánea o son recurrentes.

Es decir, que en todo momento de la vida de una empresa, las fases del proceso administrativo se dan complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose.

Las fases del Proceso Administrativo son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Integración

(1) Administración de Empresas; Agustín Reyes Ponce; Editorial Limusa, México, 1978, Pp. 26-27

- **Planeación:** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir.
- **Organización:** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales dentro de una empresa.
- **Dirección:** Motivar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una empresa.
- **Control:** Consiste en el establecimiento y seguimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.
- **Integración:** Consiste en los procedimientos para dotar a la empresa de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento. Es decir, que a través de la integración se obtienen los elementos materiales y humanos que requiere la empresa.

Así pues, la Administración de Recursos Humanos cae dentro de la integración, basándose en los siguientes principios:

- Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres, buscando que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlas.
- Se debe proveer a cada individuo de la empresa de los elementos administrativos necesarios para el eficiente desarrollo de sus funciones.
- Por último, se debe inducir, capacitar y desarrollar a cada individuo de la empresa.

## ENFOQUE DE LA EMPRESA.

"El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá". (2). Los recursos de una empresa son tres: Los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Para mejorar los dos primeros, es necesario que al mismo tiempo se desarrollen los recursos humanos.

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

### Generalidades:

Ateniéndose a la definición de la Administración de Recursos Humanos, que consiste en: El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y concentración del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (2), se infiere que la Administración de Recursos Humanos dentro de una empresa sirve para el acrecentamiento, conservación y mejoramiento de las capacidades de las personas que integran una empresa.

El objetivo de la función de la Administración de Recursos Humanos es "desarrollar y administrar políticas, programas y procedi-

(2) Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Edit. Trillas. México, 1981. Pp. 160.



mientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección". (2).

Para el logro de los objetivos anteriormente señalados, la Administración de Recursos Humanos realiza las siguientes funciones:

- Análisis de puestos
- Valuación de puestos
- Reclutamiento y selección de personal
- Administración de salarios
- Calificación de méritos
- Nómina
- Relaciones internas
- Entrenamiento
- Planeación de Recursos humanos

#### Análisis de Puestos:

El Análisis de Puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

Se debe pensar que todo elemento integrado a una organización necesitó ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en -

(2) Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Trillas. México, 1981. Pp. 160.

su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto. Siendo el puesto la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la Administración de Recursos Humanos, dado que las tareas a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

Un Análisis de Puestos no puede ser vigente en forma indefinida, por ello es conveniente que se fijen plazos de actualización, a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

El análisis de puestos surge de la necesidad de conocer las actividades y las funciones, así como los requisitos necesarios para desempeñar un puesto, sin estudiar la manera de ejercerlo por una persona específica, tema que estudia la Calificación de Méritos.

El Análisis de Puestos conduce a tener una organización dividida en tareas específicas y además permite cubrir las vacantes con mayor adaptación del hombre al puesto.

### Metodología del Análisis:

- Fijación de los Objetivos.- Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.
- Establecimiento de un programa de acción.
- Fijación del presupuesto respectivo.- Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información, ésta se puede captar mediante diferentes formas: observación, cuestionarios y entrevistas.
- Análisis y Evaluación de la Información.- Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tienen la característica de que los jefes inmediatos al puesto analizado realicen una evaluación de lo obtenido. Por medio de esto se llegará a la elaboración de análisis definitivos.

El Procedimiento que se sigue para el análisis de puestos es el siguiente:

1. Se selecciona la forma en que se van a captar los datos. (observación, cuestionarios y/o entrevistas)
2. Se entrena a los analistas, que efectuarán la recopilación de los datos.
3. Paralelamente a los puntos anteriores, se pide la autorización y el apoyo de la gerencia o dirección para hacer el análisis de puestos.

4. Se comunica al personal afectado, las intenciones - del estudio.
5. Los analistas proceden a efectuar el análisis.
  - 5.1. Los analistas hacen la observación, la entrevista o aplican el cuestionario a la persona titular del puesto analizado.
  - 5.2. Los resultados del estudio del puesto se mandan a los jefes inmediatos de cada puesto, quienes verifican los datos captados. En caso de haber modificaciones, se hacen.
6. Al tener los datos correctos, se tendrá el análisis de puestos que servirá para tomar mejores decisiones en cuanto a reclutamiento y selección.

ANALISIS DE PUESTOS

En la forma que a continuación se presenta, se tienen los datos más relevantes para un puesto específico.

Clave: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## 1. GENERALES

Denominación del Puesto:Localización en la Organización:Jefe Inmediato Superior:

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Jornada de Trabajo:De \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ Alimentación de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
(d/a)

Jornadas u Horarios extraordinarios: \_\_\_\_\_

Localización Física: (Edificio)

**1. DESCRIPCION ANALITICA****3. DESCRIPCION GENERICA:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**4. REQUERIMIENTOS****4.1. Habilidad****4.1.1 Escolaridad**

- Primaria
- Preparatoria o Vocacional
- Carrera Técnica o Comercial  
Especificar
- Profesional  
Especificar
- Postgrado  
Especificar

## 4.1.2. Conocimientos Especiales Necesarios

Especificar

## 4.1.3. Idiomas

Porcentaje

- Leerlo
- Leerlo y escribirlo
- Hablarlo
- Dominarlo

## 4.1.4. Experiencia

- Necesaria
- Deseable
- No necesaria

En caso de ser necesaria:

       en puesto similar  
(años)

## 4.1.5. Iniciativa

1. Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
2. Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
3. Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

4. Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

#### 4.2. Esfuerzo

##### 4.2.1. Mental y/o Visual

1. Atención normal
2. Mucha atención, períodos cortos
3. Atención intensa, períodos regulares
4. Atención constante intensa y sostenida

##### 4.2.2. Físico

1. Muy poco esfuerzo
2. Bastante intenso
3. Esfuerzos intensos, no constantes
4. Esfuerzos intensos constantes

#### 4.3. Responsabilidad

- 4.3.1. En la dirección de personas (número de personas, nivel ((empleados, obreros, funcionarios, total))).

- 4.3.2. En trámites y procesos

1. Errores afectan la marcha de la sección
2. Errores afectan la marcha del departamento
3. Errores afectan la marcha de la organización



## 5. Perfil

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ No importa el sexo: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ No importa Estado Civil: \_\_\_\_\_

Rasgos físicos deseables: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_Características psicológicas deseables: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La utilidad de esta información para cada puesto es vital para poderlo cubrir con las personas que tengan las características necesarias para desarrollar lo más eficientemente posible las tareas de dicho puesto.

Clave: La clave de puesto nos indica el puesto específico que se ocupa. En este concepto, podemos incluir también la posición exacta que ocupa el puesto en la organización como lo indica la figura 1.

Subdirección \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ Sub-Departamento \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Utilizando un catálogo se podrá determinar en qué lugar exacto se encuentra el puesto y su utilidad máxima es dividir la información por centros de costos; tema del que se hablará en el siguiente capítulo.

La jornada de trabajo. Este dato es importante para la planeación del número de personas que se necesitarán en el puesto para cubrir con las necesidades del departamento y empresa.

La descripción analítica y genérica nos describen las tareas a desarrollar en el puesto.

Los requerimientos del puesto nos sirven para la búsqueda de personas que cubran dichas características.

### VALUACION DE PUESTOS

Gracias a la Valuación de Puestos, es posible llevar un adecuado control de las remuneraciones del personal de la empresa, para lo cual existen diferentes métodos:

- Método de Alineamiento
- Método de Escalas o Grados Predeterminados (gradación previa)
- Método de Comparación de Factores.
- Método de Valuación por Puntos (Que se explica más adelante)

En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Como se mencionó anteriormente, existen diversos métodos para la Valuación de Puestos. El método que ha logrado mayor aceptación a la fecha, es indiscutiblemente el de Valuación por Puntos, que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de -- unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman.

El procedimiento es como sigue:

1. Se establece un comité valuador y un conjunto de puestos tipo, que servirán de base para analizar al grupo específico de la empresa (obreros, ejecutivos, etc.)

II. Se determinan los factores. Se divide en dos etapas:

- a) Los requisitos que deben llenar los factores
- b) El procedimiento para encontrarlos y escogerlos

Los procedimientos que deben llenar los factores se dividen en: Objetividad, es decir, los requisitos mínimos que el puesto exige para ocuparlo, prescindiendo de la persona o personas concretas que se hallen en él; Discriminación, que supone que lo que el -- factor define debe darse en todos los puestos similares en distinto -- grado; Totalidad, que implica que los factores que se usen en la -- luación sean tales que puedan aplicarse a todos los puestos similares comprendidos dentro de su ámbito.

Lo anterior conduce al difícil problema de si debe hacerse una sola escala para toda la empresa o bien varias escalas distintas. De suyo, cuando los factores varían mucho de un grupo a otro, es obvio que deben usarse escalas diversas, por ejemplo: para trabaja-- dores manuales, otra para trabajadores de oficina, otra para supervis-- res, otra para altos ejecutivos, etc.: Necesidad, es decir, debe buscarse un número y una articulación de los factores adecuada a cada tipo de escala.

Los factores que generalmente se utilizan son:

- Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Pero de hecho, algunos o varios de éstos será necesario dividir-- los en dos o más. Los factores deben de cumplir el principio de Diferenciación, que dice que los factores no deben superponerse, ni total, ni parcialmente, porque de hecho aumentaría la puntua--

ción de aquellos puestos que los tuvieran en alto grado (porque re- cibirfen doble o triple número de puntos por el mismo concepto), y se reduciría el valor de aquellos que lo poseen en grado inferior.

-El segundo (procedimiento para escoger factores), utiliza las siguientes reglas generales para seleccionar los factores ya mencionados, buscando qué factores específicos son requeridos dentro de los puestos del grupo. Se pueden escoger esos factores en base a las descripciones de puestos ya efectuadas en el proceso de análisis de puestos. Es muy útil tener a la vista los factores usados en negociaciones similares y así analizar las diferencias y ver cuáles deben de eliminarse, sustituyéndolos por otros más apropiados. Debe partirse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se hayan escogido como puestos tipo.

III. Establecimiento de grados en los factores. Estos grados son crite- rios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un -- mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de evaluar; no es necesario que el número de grados sea igual respecto de todos los factores.

IV. Definición de factores y sus grados. Es la determinación precisa y clara del concepto de cada factor y sus grados. No se trata de for- mular definiciones técnicas ni elevadas, sino una explicación preci- sa y clara.

V. Ponderación de Factores. Es la asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce como "PESO", a fin de establecer su importancia relativa y su influencia en el valor de los puestos.

Entendemos por "PESO" la importancia que un factor de -- trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada -- en porcentaje, tomando en cuenta que éste vale exclusivamente para una empresa y puede ser distinto en otras. Se considera como si -- todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de 100%. Por ejemplo:

<u>FACTORES</u>	<u>PESO</u>
-Habilidad	50 %
-Esfuerzo	15 %
-Responsabilidad	25 %
-Condiciones de Trabajo	10 %

No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores. Debe procurarse que los pesos queden representados por números enteros y nunca por números fraccionarios, lo que complicaría el sistema.

VI. Asignación de Puntos a los Grados. Se entiende por "punto", una undad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados va rfa de acuerdo con el sistema de progresión que se adopte: Aritmética, Geométrica o Irregular.

En la distribución de puntos en progresión aritmética, - los pesos sirven como puntos para el primer grado y los siguientes grados se obtienen sumando en cada uno dicho peso. Por Ejemplo:

FACTORES	Peso en %	1er. grado	2o. grado	3er. grado	4o. grado
• Habilidad					
-Educación	14	14	28	42	56
-Experiencia	22	22	44	66	88
-Iniciativa	14	14	28	42	56

La distribución de puntos en progresión geométrica tiene aceptación principalmente en aquellos planes que evalúan puestos de oficina o de supervisión, porque se afirma que el ascenso de las cu lidades requeridas es mucho más rápido y sólo puede ser representado por la progresión geométrica. Se procede en forma similar a la dis tribución de puntos aritmética. Es usual tomar como primer término en cada factor el mismo peso y la razón usada estará entre 1 y 2.

La distribución de puntos en forma irregular consiste en fijar un coeficiente de amplitud según se quiera cuadruplicar, quinqu plicar o sextuplicar el número de puntos del primer grado, en el -

máximo. Se multiplican entonces los pesos por ese coeficiente, con lo que se obtiene el número de puntos que corresponden a cada factor en su grado máximo.

Una vez obtenidos los puntos que correspondan al grado - máximo de cada factor, se señalan por apreciación y teniendo en cuenta las definiciones de los grados, los puntos que correspondan a cada uno de éstos.

FACTORES	Peso en %	1er. grado	2o. grado	3er. grado	4o. grado
- Habilidad	50(x5)	250	290	125	50
- Esfuerzo	15 "	75	50	30	15
- Responsabilidad	25 "	125	90	35	25
- Condiciones de Trabajo	10 "	50	30	20	10

En los planes de evaluación que adoptan un número desigual de grados, este sistema de distribuir los puntos es muy conveniente.

Después de obtener de los puntos I a VI se forma lo que se conoce con el nombre de escala de valuación, llamada también manual de valuación, y que no es sino una relación escrita y ordenada de todos estos elementos, es decir: Puesto, Factores, Grados, Puntos.



VII. **Valuación de los Puestos.** Consiste en comparar los datos que se contienen en las "especificaciones de Puestos" (Análisis de Puestos), previamente elaboradas con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación. Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando.

Determinado en qué grado del factor se encuentra el puesto, se aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde. En forma semejante, se va haciendo la comparación respecto de todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivos. Cuando a todos los factores se les ha señalado sus puntos, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han valuado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse.

VIII. **Corrección de los Salarios.** La consecuencia inmediata y natural de todo ordenamiento técnico de puestos es la comparación del mismo con los salarios que se están pagando, a fin de procurar que se corrijan las deficiencias existentes. En muchas ocasiones lo que se paga de más, se concensa al evitar los gastos de una rotación excesiva, al lograr más cooperación del personal, etc.

IX. Gráfica de Salarios. Sirve, en primer lugar, para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Así, puede hacer notar la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan; puede indicar que su crecimiento es muy lento o por el contrario muy rápido; los desequilibrios entre la remuneración del personal sindicalizado y el de confianza, etc.

Su objeto más sobresaliente es, quizás, el de facilitar más directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo de los puestos.

En la línea horizontal, se colocan los puntos que abarca la valuación, y en la vertical, la gama de salarios en la empresa.

Si existiera una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los costos y los aumentos de salarios, las marcas que representan los puestos seguirían una línea regular. Esto lleva a trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que debieran estar colocados. Esta condición se encuentra matemáticamente por el sistema de los mínimos cuadrados.

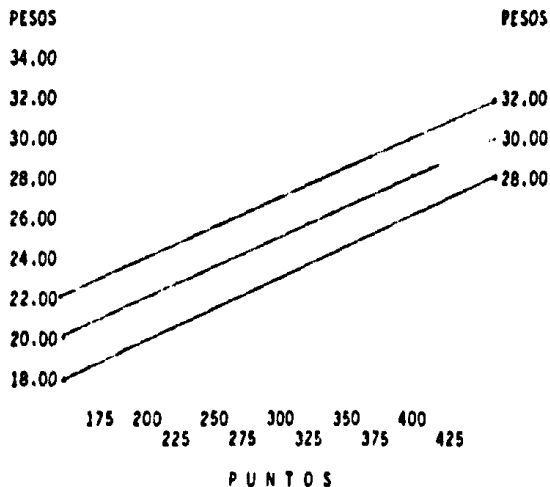
Se procede a establecer las líneas-límite a partir de la línea teórica de salarios. Por medio de ellas para el número de -

puntos que corresponda a un puesto, pueden asignarse diversos salarios, que van desde el nivel marcado en el límite inferior, hasta el que corresponda al límite superior, dentro de la misma vertical.

Las líneas límite pueden ser de dos clases distintas: La primera está constituida por los límites constantes, que son aquellos en que existen los mismos márgenes monetarios en todos los niveles de salarios. Los límites variables, por el contrario, crecen en su amplitud simultáneamente con el aumento de importancia de los puestos, conservando un porcentaje constante.

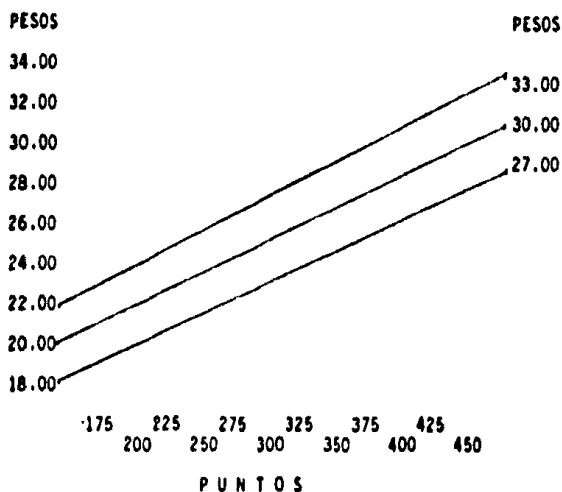
#### LINEAS LIMITE.

##### Límites Constantes.



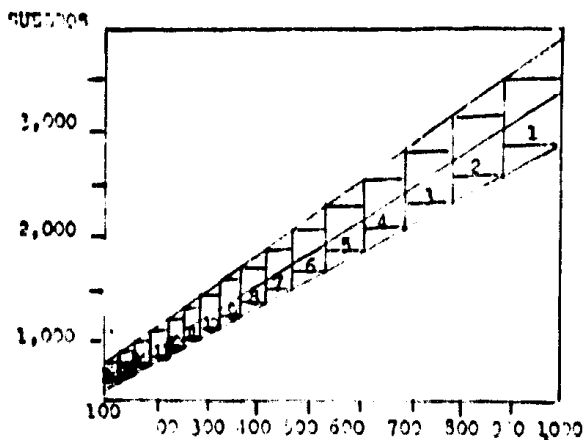
## LINEAS LIMITE

Límites Variables



X. Clases de Salarios. Si se aplicaran con rigor todos los principios y reglas de la valuación de puestos, a cada número de puntos debería corresponder un sólo salario. Si en vez de una sólo amplitud vertical, la de los salarios, se deja otra amplitud horizontal, la de puntos, se da nacimiento al concepto de Clases de Salarios. Gracias a esto, en vez de manejar cientos de puestos y cientos de salarios, se manejaría sólo un número determinado de Clases de Salarios. Las clases de salarios se fijan con base en la línea promedio de salarios y las líneas-límite, como se ve en la figura siguiente:

## EJEMPLO DE CLASES DE SALARIOS



En la gráfica de arriba, los cuadros que aparecen en ella representan las clases de salario en este ejemplo son 16.

El cuadro Número 1 representa la clase de salario a la cual se le asignó el mayor número de puntos, es decir, la que requirió de mayores capacidades, por lo que se le asigna mayor salario.

Caso contrario sucede con la clase 16, en la que le fue asignado el menor número de puntos y por lo tanto, al requerir menos capacidad, el salario es menor.

#### VALUACION DE PUESTOS

Se tiene que definir en qué clase de salario va a entrar cada puesto y en base a las políticas de la compañía para sueldos y salarios, colocar los puestos en las diferentes clases de salarios obtenidas.

Se deben también de fijar políticas para el cambio de posición en los tabuladores de salarios, por el ejemplo si el sueldo rebasa la cuarta parte de su grado, pertenece ya al siguiente grado.

El procedimiento de valuación de puestos tiene el fin de remunerar lo más justa y objetivamente los puestos de la empresa.

Se deben también de establecer políticas en comparación de la curva de salarios de la industria, para evitar lo más que se pueda la rotación de personal.

Debemos de definir los puestos que pertenecen a cada grado del tabulador para identificar dónde se encuentra, en materia de salarios, todo el personal de la empresa, para lo que se tendrá un catálogo de tabuladores, que quedará integrado en el catálogo de puestos, como sigue:

CLAVE PUESTONOMBRE DEL PUESTOTABULADOR

Y además una tabla de tabuladores:

<u>SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>MAXIMO</u>
Grado 1			
2			
3		S	U
4		E	L
5		D	O

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Esta función de la Administración de Personal, consiste en proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y darle al empleado la oportunidad de superación y obtener ingresos suficientes para su beneficio. Es necesario recordar que muchos recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo que se hace necesaria una selección técnica del personal, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

La Selección del Personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra un puesto al costo adecuado.

Como paso previo a la Selección de Personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, etc. Esto implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad.



La Selección de Personal se inicia cuando se presenta una vacante cuya definición es: "La disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando". (3).

Antes de cubrir dicha vacante, debe estudiarse la posibilidad de redistribuir el trabajo, para que dichas tareas sean realizadas - entre el personal existente y sólo en el caso de que no se pueda, solicitar que se cubra.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

Una vez identificada la vacante y teniendo la requisición del departamento interesado del puesto en cuestión, y con el Análisis y la Valuación de Puestos efectuados, se continúa con el Proceso de Reclutamiento y Selección, cuyo fin ya se conoce: cubrir las vacantes que surjan aprovechando las capacidades del personal en la empresa (fuentes internas) contribuyendo a la motivación de los empleados existentes; o bien, si ésto no es posible, recurrir a fuentes externas a la empresa (universi

(3) Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Edit. Trillas. México, 1981. Pp. 262

dades, anuncios, agencias de contratación de personal. "head hunters", etc.).

Con la información que se obtiene del Análisis y de la Valuación de Puestos, se procede a buscar personal que cumpla con las especificaciones del puesto, (obtenidas en la Valuación de Puestos), que exista dentro de la empresa, buscando los candidatos en el Inventario de Recursos Humanos. En el caso de encontrar el candidato dentro de la empresa, éste se promoverá para cubrir dicha vacante procurando que ascienda dentro de la organización, además de que se eleve su nivel de sueldo. Si no se encuentra candidato dentro de la organización, se procederá a reclutarlo, procedimiento que implica el llenado de la solicitud de empleo.

La localización en el Inventario de Recursos Humanos de las personas que presten actualmente sus servicios en la empresa, y que reúnan los requisitos buscados para una vacante, permitirá proporcionar elementos humanos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento, y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de un ascenso.

De no existir en el Inventario el candidato deseado se recurrirá a la cartera de candidatos que se encuentren en espera de una --

oportunidad, y al no localizarlo ahí tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento. La fuente de reclutamiento más cercana está dentro de la organización, a través de amistades, parientes o familiares del propio personal.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista, que pretende detectar de forma general y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., debe informársele también del horario, la naturaleza del trabajo, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si quiere seguir adelante con el proceso. Después de la entrevista, los resultados y conclusiones de la misma deben ser redactadas inmediatamente, a fin de que no se pierda detalle de la información, el informe debe ser claro, completo e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

Así pues se analizará si el candidato cumple con los requisitos mínimos descritos anteriormente, en cuyo caso se efectuará una entrevista inicial, de lo contrario, se le orientará (\*) y se reclutará a otro candidato.

(\*) El término "orientar", significa indicarle al candidato otras posibles fuentes de trabajo.

Si después de la entrevista inicial, existe interés de am bas partes, se efectuarán los tests psicométricos y la prueba técnica, en caso contrario se le orientará. Si existe duda de cualquiera de -- las partes, el expediente se archivará en la cartera de personal para - otra oportunidad.

En los exámenes psicométricos se hará una valoración de - la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en re lación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, además de detectar cuál es su personalidad y aptitudes para ver qué tanto se adecua al puesto que solicita y a la filosofía de la - organización.

La realización de las pruebas técnicas, la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato ti ne los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Se analizan los tests psicomé - ricos y la prueba técnica - para ver si son satisfactorios, siendo así, el jefe inmediato del pues- to a cubrir lo entrevistará; de no ser satisfactorios, se orientará al candidato; si existe duda de los resultados, se archivará el expedien- te del individuo en la Cartera de Personal.

Si la entrevista con el jefe inmediato es satisfactoria, se investigarán sus antecedentes, de lo contrario, se le orientará. Si surge duda en la entrevista, se archivará el expediente del candidato - en la Cartera de Personal.

Si al investigar sus antecedentes, éstos no son satisfactorios, se le orientará; si los antecedentes son satisfactorios, se efectuará el examen médico y si el examen médico es satisfactorio se compararán los resultados de este candidato con los de otros, y si resulta ser el más adecuado, se procederá a contratarlo; de otra forma se archivará su expediente en la cartera de personal para futuras oportunidades.

El examen médico es muy importante realizarlo, ya que la salud física del empleado dentro de una organización puede llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización.

En el estudio socioeconómico se verifican los datos del candidato, proporcionados en la solicitud y en la entrevista de selección, asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes através de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación; compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Con la información obtenida en las diversas y en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final).

Al contratar al nuevo empleado, se le dará de alta en el Inventario de Recursos Humanos y se le dará el curso de inducción que corresponda a la empresa y al puesto que será ocupado por el candidato.

Deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos - que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que, por cualquier circunstancia, no tengan ninguna posibilidad futura.

El trabajador se debe adaptar lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio. El departamento de personal proporciona al trabajador a través de la inducción, la siguiente información: idea de la empresa en la que va a trabajar (su historia, sus productos, su organización, su sindicato, etc.); políticas generales del personal; reglas generales sobre disciplina; beneficios de los que pueda disfrutar.

El nuevo jefe debe presentar al nuevo candidato con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo y después explicarle, de ser posible, por sí mismo, y auxiliándose de la descripción del puesto, en qué consistirá su trabajo. También le mostrará el lugar de trabajo, el lugar de cobro, los baños, etc. El que el candidato se quede con una imagen duradera de todo lo anterior, depende de que se le proporcionen los medios adecuados para ello, como manuales y audiovisuales de inducción.

### Promoción y Transferencia:

El objetivo de la promoción y transferencia, es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo y el de la organización.

La integración se refiere a la adecuación de las personas a los puestos, para cumplir eficientemente con los objetivos fijados por la organización. De esta forma, la organización se hace de los recursos humanos necesarios para su operación.

Gracias a la promoción, los empleados encuentran desarrollo en la organización, ascendiendo de un puesto a otro. La transferencia en cambio, se refiere a un movimiento horizontal dentro de la organización, cambiando a un empleado de un puesto a otro dentro del mismo nivel jerárquico.

En una organización pueden darse movimientos combinados - de promoción y transferencia: Un empleado a la vez que puede ascender de nivel de puesto, también puede transferirse a otro departamento distinto al que anteriormente se encontraba laborando.

### Vencimiento del contrato de trabajo.

Cuando una persona decide prestar sus servicios a una organización, ésta debe ponerle al tanto de las normas, políticas y principios en que se basa para contratarla, así como las formas en que puede dejar de prestar sus servicios, ya sea voluntaria o involuntariamente.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en una organización por diferentes causas: jubilación, renuncia, terminación del contrato, rescisión del contrato.

Es conveniente que cuando el trabajador deje de prestar sus servicios en una organización, se efectúe una entrevista de salida, a fin de conocer las causas de separación del trabajador.

"Generalmente el índice de rotación de personal de una organización (número de bajas en el año x 100 / promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa, es decir, % promedio de bajas) in dica el nivel moral de trabajo de la misma, ya que de éste depende en -- gran parte la integración y el ajuste del factor humano" (6). Un elevado índice de rotación puede indicar graves problemas en las políticas, - los sistemas, etc., de la organización; igualmente implica un costo el gado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo per sonal.



### ADMINISTRACION DE SALARIOS

El objetivo general de la función de administración de sueldos es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, habilidad, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

La política para esto, es estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles.

El objetivo de la asignación de funciones es otorgar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus posibilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo; su política es llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

Determinación de Salarios:

El salario se puede determinar de dos formas básicas:

- Por Unidad de Tiempo
- Por Unidad de Obra

La determinación por unidad de tiempo se caracteriza porque la remuneración se calcula solamente en función del transcurso del tiempo empleado en el trabajo sin relación directa, al menos, con el rendimiento que el mismo haya producido.

La determinación de los salarios por unidad de obra, se rige por el siguiente principio:

El pago por unidad de obra atribuye al trabajador todas -- las variaciones o pérdidas debidas a las variaciones en la productividad.

Los principales grupos de salarios por unidad de obra (o por rendimiento), con sus respectivos sistemas en cada grupo, son los siguientes:

1. Sistemas en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del trabajador (5). Esto es, a mayor producción (rendimiento del trabajador), mayor remuneración y viceversa.

Estos sistemas son los siguientes:

1.a. Sistema de pago por pieza (destajo)

Consiste en asignar una tarifa a cada unidad de producción y el salario se computa multiplicando esta tarifa por el número de unidades producidas ( $S = NP \times CP$ ).

(5) Administración de Personal. Agustín Reyes Ponce. Edit. Limusa. México, 1980. P. 142.

### 1.b. Sistema de Horas Estándar

Consiste en asignar a cada unidad de producción el tiempo en el que técnicamente deba de producirse en condiciones normales, pagándose el salario por la suma de los tiempos correspondientes a las piezas realizadas, independientemente del tiempo real ocupado ( $S = HExSB/HR$ ).

2. Sistemas en que la remuneración varía en una proporción menor que el rendimiento del trabajador (6). En estos sistemas se remunera a la persona con un sueldo base y se le da un porcentaje de las horas o el tiempo ahorrado.

#### 2.a. Sistema de Halsey.

Se obtiene sumando al salario base (por hora, día o semana), el producto de multiplicar el porcentaje de bonificación acordada por el tiempo ahorrado, y todo esto por el salario base por hora ( $S = SB + P(ME - HR)SBH$ ).

#### 2.b. Sistema de Rowan.

Es una variante al sistema de Halsey y la bonificación -- que se da está en proporción al tiempo ahorrado sobre el tiempo estándar fijado ( $S = SB + (ME - HR/ME)(ME - HR)SBH$ ).

#### 2.c. Sistema Bedaux.

Garantiza al trabajador un salario base hasta la eficiencia normal o del 100%. A partir de este punto, se paga al trabajador - el 75% del tiempo ahorrado. Se toma como unidad de trabajo el desarrg

(6) Administración de Personal. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1980. P.144.

llo de un minuto (Bedaux). Se calcula de la forma siguiente: Al salario base se le suma el producto de la diferencia de las horas, menos las horas de trabajo por el salario base por hora más el 75%.

$$(S=SB+{.75}(HE-HR)SBH).$$

#### 2.d. Sistema Barht

En este sistema, el trabajo se paga aplicando al salario - base por hora, un porcentaje variable que determina la raíz cuadrada del producto de las horas estándar por las horas reales. ( $S=SBH \sqrt{HE-HR}$ )

3. Sistemas en que la remuneración varía en una proporción mayor que el rendimiento (7). Es decir, que al 100% de rendimiento, se remunera a una tasa mayor.

#### 3.a. Sistema de tasas elevadas por pieza.

En este sistema, el trabajador no sólo recibe el beneficio directo del aumento de su esfuerzo, sino que participa también en la reducción de costos que la empresa obtiene por la distribución de gastos - generales en un mayor volumen de producción.

4. Sistemas en que la remuneración varía en una proporción diversa, según los diferentes niveles de rendimiento (8).

#### 4.a. Sistema de Gantt por tarea.

En este sistema se fija una norma que cuando es alcanzada, se recibe una prima de hasta el 30% de su salario base. A partir del -- 100% de rendimiento, se le abona una tasa elevada por pieza.

(7) Administración de Personal. Agustín Reyes Ponce. Edit. Limusa. México, 1980. P.145.

(8) IBID. P 146

#### 4.b. Sistema de Tarifas Diferenciales de Taylor.

Cuando el obrero no ha alcanzado la norma fijada, el aumento de su salario es inferior al de la producción, pero cuando alcanza la norma (100%), recibe un premio del 50% de lo que se le pagaba. De ahí - en adelante, la proporción en la que crece su salario es superior al crecimiento de la producción.

#### 4.c. Sistema de Emerson.

Antes de llegar al rendimiento del 100%, comienza a elevar gradual y aceleradamente el salario, hasta aumentar en un 20%. Al sobrepasar el rendimiento normal (del 100%) se paga una prima adicional del 1% por cada 1% de eficiencia.

#### 4.d. Sistema de Merrick.

Los rendimientos menores a la norma, se pagan proporcionalmente al salario normal, hasta un 83%. Al superar ese rendimiento se concede una prima del 10% y vuelve a pagar en proporción normal hasta alcanzar su rendimiento del 110%, se concede otra prima del 10% después se paga con tasas elevadas.(9)

(9) Administración de Personal. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1980. P. .

Compensación Suplementaria.

(Incentivos y Premios).

Por el campo de su aplicación, existen las siguientes clases de incentivos:

- Incentivos sobre calidad y ahorro
- Combinación de Calidad, Cantidad y Ahorro
- Incentivos de Grupo.
- Incentivo para Trabajos de Mantenimiento
- Incentivos para Trabajos de Oficina.
- Incentivos Económicos y Morales.

Control de Asistencias.

El objetivo que se busca con el control de asistencias, es establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sean justos, tanto para el empleado como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control. Hay que ajustarse a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en el Contrato Colectivo, así como en el Reglamento Interior de Trabajo.

El control de asistencias ayuda a detectar las pérdidas que ocasionan el ausentismo y retrasos, y gracias a este control, se pueden controlar posibles desorganizaciones en el trabajo.

Para remediar los posibles problemas que provocan el ausentismo y los retrasos, se llevarán los siguientes controles:

- Indices de Ausentismo y Retrasos, clasificados por causa.
- Una disciplina Adecuada.
- Premios.
- Control de la Salud de los Empleados.
- Resolución de los conflictos.
- Entrevistas de Actitud.

### CALIFICACION DE MERITOS

"Ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo a las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo." (33)

La Calificación de Méritos no pretende evaluar a las personas en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, sino que recae más bien sobre sus atributos en el papel de trabajadores.

Así como las técnicas de selección juzgan a priori sobre la idoneidad de los candidatos para ocupar puestos vacantes, la Calificación de Méritos juzga a posteriori dicha idoneidad.

La Calificación de Méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Para evitar una apreciación subjetiva, la Calificación Técnica de Méritos se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente y en un período preciso, con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen en sus labores. En esta técnica se utiliza exclusivamente un tiempo fijo y el



resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que se pueda tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por trabajador, errores que cometen, material que desperdician, aciertos e innovaciones que logra, etc., orientan también el juicio de quien califica.

La Calificación de Méritos sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo. Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, qué trabajadores pueden escogerse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Ayuda a los supervisores a dar una opinión más objetiva en promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc., en los que casi siempre se pide su parecer y además ayuda a éste a juzgar analíticamente a su personal, con lo que tiene la posibilidad de mejorar su labor de supervisión.

El análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador.

"Permite dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, o si se encuentra a un nivel deseable de eficiencia y además el trabajador no podrá alegar desconocimiento de su situación ante la empresa, porque periódicamente se le estará informando sobre su comportamiento en la misma" (34)

Estas cualidades, (características del trabajador), pueden dividirse en dos grandes grupos:

- Objetivas
- Subjetivas

Las primeras, (objetivas), son las que admiten una cuantificación directa, comprobable por medio de los registros y estadísticas usados en la empresa, por ejemplo: puntualidad, asistencia, cantidad y calidad del trabajo, etc.

Las subjetivas son aquellas que no admiten una cuantificación directa y precisa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva, -

que sólo en forma indirecta puede medirse o ponderarse, por ejemplo, sentido de responsabilidad, honradez, don de mando, etc.

El primer paso para formular las características, es dividir al personal en grupos para su calificación pues de acuerdo con las - cualidades especiales que requiere cada uno, se estructurarán distintos tipos de formas.

Las categorías más frecuentes son:

- Personal de oficina y taller
- Personal de ventas y relaciones
- Personal Técnico
- Personal de Supervisión
- Funcionarios

Es muy conveniente la integración de un comité de calificadores para disminuir las posibilidades de error y las injusticias; éste debe estar compuesto principalmente por los supervisores.

"En ningún plan se hace calificación en un tiempo menor - de un mes, ni tampoco mayor de un año" (35)

Ninguna revisión puede tener un carácter matemático, ya que la misma calificación carece de él.

"Existen diversos métodos de calificación, como:

- Métodos de Comparación.
- Métodos de Escalas.
- Métodos de Listas de Cojprobación." (8)

Los medios más usuales para revisar las calificaciones son los siguientes:

1. Comparar una calificación con la de otro trabajador que se considere aproximadamente similar. Es lógico que sus calificaciones deban tener bastante similitud, de lo contrario hay que investigar las causas de esas divergencias.

2. Comparar un período de calificación con otros anteriores: los aumentos o disminuciones de la calificación, de ordinario deben reflejarse en la producción o en algún otro elemento u objetivo.

### NOMINA

El objetivo del subsistema de nómina, es proporcionar información operativa y legal para el pago de sueldos, manejo de prestaciones y deducciones, así como ser el mecanismo de actualización del inventario de recursos humanos.

La nómina puede ser procesada quincenalmente, mensualmente, semanalmente, o de acuerdo a las necesidades de cada empresa, teniendo cuidado en la base que se tome, que generalmente es mensual, si es de otra índole, las cantidades se ajustarán a dicha base.

La nómina parte de dos datos básicos: "sueldo base mensual" y "días trabajados en el periodo".

En base a los datos anteriores, se calculan las siguientes percepciones y deducciones:

- Percepciones:
- Sueldo regular (real)
  - Tiempo Extra (horas extras)
  - Compensaciones
  - Vacaciones
  - Prima de Vacaciones
  - Retroactivo de sueldos
  - Percepción Extra Gravable
  - Percepción Extra No Gravable (en su caso)
  - Total Devengado.

**Deducciones:**

- I.S.P.T.
- I.H.S.S.
- INFONAVIT
- FONACOT
- Fondo de Ahorro
- Préstamos sobre fondo de ahorro
- Otros descuentos

Se obtiene al final el "TOTAL A COBRAR"

"Sueldo Regular" (Real).- Es aquel que se le paga al empleado por el trabajo efectivo en el periodo de la nómina y se obtiene dividiendo el "sueldo base mensual" entre 30 días para así obtener el "sueldo diario". Multiplicando éste por los "días trabajados", se encontrará la cantidad real a pagar al empleado (sueldo regular).

"Tiempo Extra".- Existe la posibilidad de trabajar tiempo extra, que se pagará simple, doble o triple, dependiendo de la hora del día, de las políticas que tenga la empresa y de lo que marque la Ley Federal del Trabajo, y se determinará multiplicando las "horas extras" por el "sueldo por hora" (éste se determina dividiendo el "sueldo diario entre 8 horas) y esta cantidad se multiplica por las veces que se determinaron anteriormente.

"Compensaciones".- Este rubro incluye percepciones que la empresa quiera otorgar al empleado por políticas establecidas de la misma y como motivación para el empleado.

"Vacaciones".- Se calculan simplemente multiplicando el "sueldo diario" por los días del período de vacaciones de cada empleado.

"Prima de vacaciones".- Esta deberá de ser de un mínimo - del 25% sobre el término "vacaciones".

"Retroactivo".- Es el pago que se le otorga a la persona de los días que se recorrieron desde el último aumento de sueldo hasta que se calcula la nómina sobre la diferencia del sueldo base a la fecha (con el aumento) menos el sueldo anterior (sin el aumento), y el resultado se divide entre 30 días, obteniendo así lo que se le otorga al empleado por día de retroactividad y finalmente se multiplica por los - días de retroactividad.

"Percepción Extra Gravable".- Son todas aquellas percepciones que no están incluidas en las anteriores y que son fruto del -- producto del trabajo.

"Total Devengado".- Es la suma de todas las percepciones antes citadas y sobre el cual se calculan las deducciones correspondientes.

"Percepción Extra No Gravable".- Este registro se tiene para descuentos indebidos que se le hayan aplicado al empleado y que no son productos del trabajo.

**Deducciones:**

"ISPT".- Se le descuenta al empleado en base al excedente al salario mínimo de zona y se cobra, según tablas establecidas que contienen rangos de dicho excedente, y dependiendo del excedente menos el límite inferior de dicho rango, se aplica un porcentaje y se le suma la cuota fija, como lo establezca la Ley. Para sueldos menores al salario mínimo de zona el ISPT es cero.

"IMSS".- Es un descuento que paga parte la empresa y parte el empleado según porcentajes ya establecidos y se cobra por bimestre y se calcula a partir del salario diario integrado ((sueldo base  $\times$  12 + aguinaldo + compensación fija + prima vacacional)) / (365). El aguinaldo debe ser de por lo menos de 15 días de salario. Si el empleado recibe el salario mínimo, la empresa paga totalmente el IMSS, de acuerdo al porcentaje indicado por la Ley.

"INFONAVIT".- El importe del INFONAVIT se obtiene de los listados que esta institución manda a la empresa y se refiere a deudas que tiene el empleado para casas-habitación.

"FONACOT".- Son deudas que el empleado tiene por créditos que le otorga dicha institución.

"Fondo de Ahorro".- Como su nombre lo indica, es una cantidad de dinero que la empresa le descuenta al empleado para fomentar -



el ahorro, y el máximo permitido es del 13% sobre la siguiente suma:

- Sueldo Regular (Real)
- +Retroactivo
- +Prima de Vacaciones

Esta cantidad se deposita en una cuenta de banco para que genere intereses.

"Saldo sobre fondo de ahorro".- Este registro se lleva pa  
ra saber la cantidad que le queda al empleado en el fondo de ahorro.

"Préstamo sobre fondo de ahorro".- El empleado puede pe  
dir prestado a la empresa con afectación a su fondo de ahorro.

"TOTAL A COBRAR".- Esta cantidad es la que se le paga al  
empleado por el periodo de la nómina y se obtiene restando las deduccio  
nes a las percepciones.

Es conveniente tener también los siguientes rubros: días  
acumulados anuales trabajados; Acumulado Gravable (es decir, percepción  
bruta anual y acumulado del ISPT), para efectos del cierre del ejercicio  
y la aplicación en los estados financieros.

## RELACIONES INTERNAS

Su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la Dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

### Comunicación:

A través de la comunicación, se promueven los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

La comunicación es un proceso a través del cual se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria combinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

La comunicación puede darse en dos formas principales:

- A. Comunicación Vertical
- B. Comunicación Horizontal

La comunicación vertical es aquella que se da entre subordinados y jefes y entre jefes y subordinados. Este tipo de comunicación

se refiere a políticas, normas, órdenes, etc., que dictan o informan los jefes a los subordinados (comunicación descendente), y a los informes de rendimiento que informan a los jefes de los subordinados (comunicación ascendente).

La comunicación horizontal se refiere a la información que fluye entre niveles jerárquicos iguales.

#### Contratación Colectiva:

Su objetivo es llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

"El contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones, según las cuales deba prestarse el trabajo en una o varias empresas."  
(10)!

#### Disciplina:

Su objetivo es desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

La forma de impulsar y mantener la disciplina, deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo --

excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos, se seguirá lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, el contrato colectivo y el reglamento interno de trabajo.

"El Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento." (11)

No son materia del Reglamento las normas de orden técnico o administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

#### Motivación del Personal:

La motivación del personal busca desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Es importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital, porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que la organización funcione adecuadamente.

El concepto de motivación puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Este esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de fines:

- Los del individuo
- Los de la organización.

Entre más cercanos estén unos de otros, se beneficiarán ambos.

Se han ofrecido muchas teorías acerca de la motivación que estudian al individuo y sus necesidades, estas teorías son (entre otras) las siguientes: Teoría de Maslow, Teoría de Herzberg, Teoría de McClelland, etc.

Como ya sabemos, el hombre por su naturaleza y factores innatos de su personalidad, tiene una serie de conductas en potencia que ayudarán de una manera o de otra a su realización en el trabajo, que depende directamente de la motivación que se le da para su actuación y de los motivos y deseos que tenga el individuo en su interior.

Los motivos que tenga el individuo para desarrollarse, proporcionan una explicación de sus actuaciones y la demostración de sus actitudes en el trabajo; por lo que podemos decir que la conducta del hombre - está directamente relacionada con la motivación que tenga dentro de sí, desarrollada a través de los demás.

La situación de motivación tiene dos aspectos que son:

- El Subjetivo
- El Objetivo

El aspecto subjetivo, depende del individuo en sí y se puede identificar a través de una necesidad, impulso o deseo.

El aspecto objetivo, que está fuera del individuo, se puede llamar incentivo o finalidad.

Para que exista una situación de motivación positiva, es necesario que el incentivo satisfaga una necesidad, de tal manera que desaparezca ésta. Esta es una situación compleja, ya que tanto las necesidades como los incentivos o satisfactores varían de un momento a otro y también de un individuo a otro.

Puesto que para que la situación de motivación sea positiva, es necesario un incentivo adecuado, es necesario también que estos incentivos estén dentro de márgenes que den satisfacción.

Por su naturaleza los incentivos pueden ser:

- Reales
- Sustitutivos

Los primeros son aquellos que satisfacen directamente las necesidades, y los segundos las satisfacen de una forma indirecta.

Por su aplicación, los incentivos pueden ser:

- Positivos
- Negativos

Los primeros tienen una fuerza atrayente y producen placer; los segundos producen una situación desfavorable y son poco atrayentes por miedo o temor a la situación de sanción.

La motivación puede presentar tres situaciones mostradas en el siguiente cuadro:

#### MOTIVACIONES A ELEGIR:

Dos motivaciones positivas:

+ + Tiende a elegir la que le dé mayor satisfacción.

Una positiva y una negativa:

+ - Se inclina a elegir la positiva.

- - Dos negativas:

Elige la menos desagradable

Existen dos métodos de motivación:

- El económico
- El no económico

El económico se relaciona con salarios y remuneraciones, y

el no económico, se refiere a su autorrealización.

### Desarrollo del Personal:

Através del desarrollo del personal, se brindan oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que, en lo referente al trabajo, puedan alcanzar puestos superiores. Para esto, hay que identificar aquellas áreas a donde las personas puedan ser promocionadas y así definir los planes de desarrollo.

El esquema general para el desarrollo, ha sido que los individuos evolucionan dentro de un flujo de familias de tareas.

Es vital que la gente buena, capaz de promoverse a esferas más amplias, reciba las oportunidades de pasar a áreas nuevas y ampliar su experiencia. El mejor modo de lograrlo, es a través de una serie de pasos a lo largo de puestos asociados.

Las asignaciones de desarrollo generalmente están diseñadas para brindar un tipo específico de experiencia que se considera que un individuo necesita.

El caso clásico es el de un equipo de graduados a las diversas actividades de la compañía. Pasando periodos significativos en una serie de cargos, un joven con alto potencial adquiere conocimientos básicos y sólidos acerca de las operaciones de primer nivel de la compañía. Alternativamente, esta rotación puede producirse dentro de una función.



A niveles más elevados, el plan es más individual, y tiende a ser diseñado para un individuo en particular.

#### Aprovechamiento del Personal:

Se debe tener en cuenta que dentro de una organización o empresa, se cuenta con tres clases de recursos:

- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Recursos Humanos

Existen diversas formas de sacar el mayor provecho de los recursos materiales y financieros, y no por hablar de personas ha de olvidarse que también se puede sacar provecho de los recursos humanos.

Cuando se habla de Recursos Humanos, se habla de Personal, y la manera de obtener mayor provecho de ellos, es haciéndoles crecer en habilidades, en profesionalismo, en responsabilidad, etc., en una palabra, DESARROLLARLOS.

A las empresas y organizaciones, les interesa sacar el mayor provecho de todos sus recursos, incluyendo a los Recursos Humanos.

El aprovechamiento de los Recursos Humanos, no sólo implica el desarrollo de éstos, sino también su aprovechamiento, o dicho en otras palabras, su uso.

Cuando se tienen Recursos Humanos lo suficientemente desarrollados, el aprovechamiento de ellos radica en el cambio a actitudes positivas de la empresa para con los empleados o bien el reforzamiento de éstas. Actitudes que permitan a las organizaciones conservar a los empleados valiosos y obtener el máximo provecho de ellos, y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades del elemento humano.

#### Servicios al Personal:

Tiene como propósito satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarlos en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal.

#### Actividades Recreativas:

Con este tipo de actividades, se busca el estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento. La iniciativa en este sentido, corresponde al personal.

#### Seguridad:

Se refiere al desarrollo y mantenimiento de instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación respectiva.

#### Protección y Vigilancia:

Consiste en tener adecuados métodos precautorios para sa]

vaguardar a la organización, a su personal y a sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares, dotando a la organización con equipos contra in cendio y robo manteniéndolos en buenas condiciones.

### ENTRENAMIENTO

Por medio del entrenamiento, se le brindan al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Existen dos tipos de entrenamiento:

TEORICO:	PRACTICO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se da para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión, es más general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se da para un puesto concreto y determinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exige adquirir una destreza específica adicional al ocuparse del puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consiste en adquirir destreza y tiene que darse aún suponiendo que existe una capacitación teórica previa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se necesita cuando se trata de puestos calificados, técnicos y ejecutivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se requiere aún para los no calificados y semicalificados.</li> </ul>

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Dentro del entrenamiento, existen tres aspectos fundamentales:

- a) Capacitación.- De carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Con respecto a la capacitación, se debe observar y obedecer lo que dice la Ley Federal del Trabajo.

- b) Adiestramiento.- De carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable aún suponiendo una capacitación previa.

Adiestramiento, que se refiere a proporcionar una destreza en una habilidad adquirida por la práctica para trabajos de carácter manual o motriz.

- c) Desarrollo.- Se requiere para crear hábitos morales, sociales y de trabajo.

La capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal, tienen como objetivo principal el detectar las necesidades actuales y futuras de pericias específicas para comparar éstas con las pericias disponibles.

Ref.: Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal, Relaciones Humanas"; Pp. 101-104; Edit. Limusa, México, 1984.

bles en la empresa (Inventario de Recursos Humanos) y en base a esta comparación obtener a las personas que con un plan de capacitación adecuado puedan ser promovidas a los puestos creados o existentes, para ejercer las tareas a cubrir, con la mayor eficiencia posible.

De no encontrar candidatos en la empresa que cumplan con los requisitos deseados, se tendrá que recurrir a las fuentes externas de reclutamiento y así contratar personal externo para incluirlo en el plan de capacitación.

Este subsistema es de vital importancia, ya que permite que los puestos se cubran lo más eficientemente posible, y la moral del personal se mejore al ver la posibilidad de desarrollo individual.

Otra de las funciones importantes de este subsistema es mantener actualizado al personal en todos los niveles de la organización sobre los cambios operacionales y organizacionales de la misma, y los cambios del medio ambiente que la rodea.

Este último punto, es más importante a nivel ejecutivo, porque es esencial para la toma de decisiones.

### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

En esta función se trata de realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento.

#### Conceptos Generales de Planeación:

Una empresa que sabe hacia dónde se dirige, que se prepara contra todas las eventualidades y que controla su desenvolvimiento hacia lo planeado, tiene mayor probabilidad de lograr buenos resultados en todas sus actividades.

La planeación involucra al principio la aceptación de efectuar cambios. La gente cambia, o mejor, evoluciona. Al hacerlo, deja de estar satisfecha con el trabajo que estaba realizando, y comienza a buscar el ampliar sus responsabilidades.

"Se puede definir a la planeación como una defensa contra los elementos destructivos del progreso; el individuo tiende a resistir toda modificación brusca e inesperada que no perciba como personalmente ventajosa".(26) La planeación ayuda a aceptar gradualmente y -

sin molestias los cambios, adelantándose a los hechos, y en buena medida elimina las dificultades que el desarrollo inesperado impone en cualquier situación.

Para entender más claramente a la Planeación de Recursos Humanos, se debe entender la Planeación del Negocio y la Planeación de la Organización, además de la relación existente entre estos tres tipos de Planeación.

Esta relación se explica en el cuadro siguiente:

<p><u>PLANEACION DEL NEGOCIO:</u></p> <p>Estudio anticipado de toda empresa cubriendo cada uno de sus aspectos para el futuro.</p>	<p><u>PLANEACION DE LA ORGANIZACION:</u></p> <p>Reconocimiento de cambios pendientes en una empresa y la secuencia planeada de ajustes.</p>	<p><u>PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:</u></p> <p>Se ocupa de la futura colocación de las personas en las estructuras planeadas y evolutivas dentro de la organización efectuadas para un plan de entrenamiento.</p>
--	---	---

A continuación se describen la Planeación del Negocio, la Planeación de la Organización y la Planeación de Recursos Humanos.



### Planeación del Negocio:

El plan general del negocio debe ser práctico, no decorativo, ni un plan constituido por sueños irrealizables, que muy pronto caerá en pedazos. Y si ha de ser realista, debe estar basado en un estudio completo de la situación actual del negocio y en factores de probable influencia en el futuro; necesariamente tal estudio es altamente complejo, con muchas variantes y alternativas. Sólo pueden esperarse resultados efectivos de un enfoque sistemático, que incluya la selección, acopio y análisis de toda la información relevante.

Se comienza por plantear los elementos básicos del estudio, las presunciones de tendencias futuras, los grandes objetivos de la empresa, etc. Todos estos datos deben ser digeridos sistemáticamente, obteniendo un resumen que tenga en cuenta la relevancia e importancia de todos los hechos en el futuro de la compañía.

Como paso siguiente hay que efectuar un análisis de posibilidades, requisitos, recursos disponibles, etc.

El proceso de planeación de negocios debe incluir todo el equipo de dirección, aunque es esencial la coordinación central. Es importante que todo el equipo gerencial de la empresa conozca la forma de los estudios planeados y la base de las decisiones a tomar.

Un plan de negocios completo especifica los objetivos deta

llados durante el periodo del plan, cargando sobre las personas que ocupan determinados puestos ejecutivos, tareas dentro del plan.

Es fácil establecer rápidamente la variación del objetivo o programa frente a lo planeado para cualquier tarea, si se controla adecuadamente por medio de informes y análisis efectivos.

Los presupuestos financiero y de personal, son reflejo del plan del negocio en sí.

Es necesario comprender el proceso, que es continuo, ya -- que no hay fin ni conclusión, sino una continua renovación.

El proceso es sistemático en el sentido de seguir un procedimiento lógico, que a intervalos regulares coloca bajo inspección todos los datos de importancia, pero también incluye disposiciones para efectuar estudios ponderados sobre requisitos e intereses especiales.

Si las fuentes de datos concernientes a determinadas actividades resultan de rendimiento insuficiente, se restringen las bases para la planeación.

En la planeación entran los puntos de vista de todos los especialistas y directivos que pueden efectuar contribuciones originales a los problemas bajo estudio.

A partir de los profundos estudios involucrados, la gerencia general debe evaluar el consejo de especialistas y subordinados y, teniendo en cuenta sus más amplios puntos de vista sobre el conjunto, determinar qué curso ha de tomar la acción de planeación en cada tema significativo. Al hacerlo, van mucho más allá de una simple absorción de las estadísticas y planes que le son presentados, pues activan una serie de estudios alternativos, que abarcan los efectos de los distintos cursos de acción posibles.

La planeación de negocios se basa en lo existente, y desarrolla para la adaptación a lo que se espera exista. Representa un pronóstico basado en todos aquellos factores que puedan afectar el modo en que se alcanzan los objetivos básicos de la compañía.

Una novedad de importancia en el diseño de un producto - producirá problemas en los requisitos financieros, de producción, mercadológicos y de personal. Esa es la naturaleza de la planeación y la dirección.

En la actualidad, muchas industrias deben afrontar los rápidos cambios que se dan en la tecnología, algunos de los cuales se producen a un ritmo fenomenal. Puede verse la precipitación de estos acontecimientos y accionarse sobre sus efectos en las estructuras de la organización.

Se puede considerar desarrollo de producto al artículo o - servicio básico que provee la compañía, y que constituye su principal renglón de ingresos. Por desarrollo puede entenderse cualquier mejora

en el diseño del artículo básico en el sentido más amplio, incluyendo progresos en cuanto a la calidad de un servicio que se ofrece, o a una modificación tecnológica que abarca todo un rango de productos nuevos. Por lo tanto, hay que planear hacia los cambios, y en la organización deben existir los resortes adecuados de investigación, desarrollo y diseño.

Hay casos en que los procesos nuevos producen alteraciones en las necesidades de personal, tanto en cantidad como en calidad, y pueden constituir exigencias muy diversas en control y organización.

El crecimiento crea necesidades especiales para la producción, así como para las demás áreas.

Al modificar la relación equipo-personal, se altera la base sobre la que está estructurada la organización.

Deben observarse las tendencias en niveles de sueldos y salarios, y en caso de traslado a otras localidades analizar el efecto en las utilidades de la empresa.

Otro factor que debe tenerse en cuenta, es la modificación de impuestos o gravámenes, o cambios de reglamentaciones.

Si una empresa no es adecuadamente rentable, le conviene analizarla y eventualmente reducir su magnitud. Esto puede significar disminución de costos en instalaciones y equipos, pero también puede ser en reducción en la cantidad de empleados.

El aspecto del personal es importante. Básicamente, casi cualquier tarea puede ser efectuada en forma simple, con un mínimo de personal. Pero muchas operaciones admiten una realización elegante, con procesos sofisticados y resultados más elaborados, que exigen más personal, y por ende, mayores costos, por lo que se deben evitar dichas operaciones.

En términos generales, el plan debe atender los requisitos de atraer al personal indispensable al lugar adecuado, en el momento y al costo adecuado.

Cuando no resulta posible hallar capacidad y merecimientos adecuados en el medio, se puede disponer de un reagrupamiento temporal de las disponibilidades internas. En un crecimiento rápido del negocio o de la empresa, se tiene que preparar un plan accesorio que garantice el reclutamiento y preparación en cantidad suficiente.

El crecimiento va invariablemente acompañado por un incremento en magnitud y valor de los cargos más altos, por un aumento de personal de operación y una mayor especialización y descentralización. Aparece la oportunidad de desarrollar o subdividir puestos individuales y la justificación de análisis y revisiones periódicas del agrupamiento de responsabilidades en tareas, permite alguna adaptación de los individuos a las cualidades requeridas.

En conclusión, la planeación de los negocios se refiere al estudio anticipado de toda empresa, cubriendo cada uno de sus aspectos para el futuro; la planeación de la organización es una parte integral de este enfoque.

Adentrándose un poco más en la planeación, se llega por inducción a la Planeación de la Organización, después de haber examinado a un nivel "macro" la planeación de los negocios.

#### Planeación de la Organización:

La Planeación de la Organización consiste en un reconocimiento de los cambios pendientes en la escena de negocios y es la secuencia planeada de ajustes que la organización necesita para atender nuevos objetivos.

Para establecer el camino de esta evolución, es de importancia crítica la disponibilidad del personal adecuado; tanto así que se puede considerar que el factor "personal" es el único factor determinante del calendario del plan. Esto enfatiza la estrecha relación entre la planeación de la organización y las funciones de selección, entrenamiento y desarrollo del equipo humano.

El proceso de la planeación de la organización cae en tres etapas:

- Análisis del organigrama y objetivos de la organización actual, sus fallas y las nuevas influencias potenciales sobre ella.

- Planeación de formas de organización lógicas, teóricamente adecuadas para lograr los objetivos de la empresa, pero suficientemente flexibles para adaptarse a desarrollos futuros; subsecuentemente, planeación del personal necesario.
- Efectuar la evolución, es decir, poner en <sup>a</sup>marcha el plan de acción.

Para la primera etapa (análisis de la organización actual), se efectúan en todo momento estudios sobre la organización existente y -- los requisitos actuales de la organización.

Se efectúa la revisión de los objetivos existentes y su confirmación, ya sea en la forma que tenían, o modificados. De aquí en adelante, puede ser conveniente proseguir con el examen de las funciones (o departamentos) principales para asegurarse de que su diseño tiende a lograr sus objetivos secundarios y que representan una división de tareas - lógica. Después se llegará al análisis de los puestos.

La diferencia en el nivel de las tareas, hace que el dirigente deba ocuparse de tareas de un nivel excesivamente bajo, mientras algunos subordinados van a cumplir tareas más allá de su responsabilidad y de sus capacidades. Una situación así pudo haberse originado en un crecimiento de la organización en el cual no se tuvo adecuadamente en cuenta

el efecto de incrementar el nivel del cargo más alto, y se olvidó la implementación de algún nivel intermedio. En ese caso, la solución puede venir por el lado de una redistribución de responsabilidades a nivel medio.

La estructura de una organización puede ser por lo demás perfecta y, sin embargo, resultar perjudicial por la gente que ocupa los puestos. Dejando de lado el problema de la sucesión de los cargos, en esta etapa del estudio puede ser un principio sano el agregado de notas y datos respecto a personalidad, cualidades, capacidad y otra información relevante. Esto involucra tener un inventario detallado del personal (Inventario de Recursos Humanos).

Hay que tomar en cuenta la explosiva circunstancia en que se puede encontrar un grupo de individuos de alta capacidad, todos los cuales se acercan simultáneamente al momento de la promoción.

Igualmente se presenta una situación que requiere atención y quizás acción, cuando se juntan en un grupo, personas de bajo nivel de capacidad. Si se comienza a perfilar un área débil, hay que tomar alguna acción correctiva para reforzar la estructura. Mucho peor aún es el caso de un supervisor ineficiente que trata de rodearse de subordinados ineficientes para evitar el peligro de posible competencia por su propio cargo.



La planeación de la organización debe de estar basada en la planeación general del negocio. Antes de desarrollar el plan a cumplir, hay que encarar los problemas actuales y urgentes de estructuras ineficaces. No tiene ningún sentido efectuar un análisis cuidadoso del futuro a largo plazo, mientras se deja atrás una situación problemática actual.

No se puede estar seguro de que las estimaciones sobre el impacto de todas las variables que influyen en la organización sean correctas. Un error en una o más de ellas puede tener efecto decisivo en los requerimientos futuros y en la forma de la organización; lo que sí se debe de procurar y, con ello minimizar el grado de error, es que las personas de cuyo juicio dependen dichas predicciones, sean todas expertas en sus respectivos campos.

Para la segunda etapa, es decir, aquella donde se planean formas de organización teóricas que cumplan los objetivos de la empresa, se ignoran virtualmente todas las estructuras existentes para concentrar se en la organización ideal para diversos puntos del futuro.

El plan teórico de la organización futura comienza con una visión amplia de los objetivos de la empresa y el resumen detallado de los objetivos específicos año por año para cada función y departamento. Se puede entonces en una serie de etapas, elaborar los requisitos involu

crados en lograr esos objetivos, adjudicando los requisitos correspondientes a funciones y subfunciones, con la correspondiente detección de necesidades de personal.

Si bien, se puede llegar hasta la etapa de la identificación teórica de los puestos individuales, es bueno recordar que luego habrá que adaptar la estructura teórica a los recursos humanos de que se disponga.

El plan debe ser lo más preciso y detallado que se pueda para el año actual y el próximo, y debe de cubrir al menos cuatro años más, estableciendo los mismos con tanto detalle como parezca necesario. En -- los casos en que es probable que el futuro resulte drásticamente afectado por alguna revelación importante, que no puede ser establecida con exactitud, deben de indicarse los límites de exactitud junto con las estimaciones, es decir, las alternativas a seguir para la situación que se cree -- que va a suceder.

En la tercera etapa (poner en marcha el plan de acción), se procede a adaptar la teoría a la práctica. La estructura estilizada -- (teórica), puede lucir muy bien como clara y precisa, pero es bien distinta cuando se le ha adicionado la gente. Prácticamente nunca han de coincidir la habilidad, capacidad y méritos de un individuo o grupo de individuos con los requerimientos en la estructura teórica. Aún en los casos en los que se dispone de un periodo de varios años para preparar el equipo de personal de la estructura "ideal", los problemas de reunir un grupo

precisamente adecuado, en la oportunidad exacta en que se lo requiere, son prácticamente inevitables. Y aún si se lograra, sería un logro circunstancial, muy pronto desajustado por el desarrollo de los individuos y la evolución de la organización.

Por lo tanto, esta etapa de la planeación se ocupa detalladamente del ensamble de los ajustes necesarios para alcanzar el ideal. - Se podría alcanzar el objetivo de corto alcance o inmediato mediante un cambio drástico, pero el efecto que produciría en la moral y producción, puede sacar totalmente de balance la estructura, hecho que obligaría a un nuevo replanteo en breve plazo.

Puede suceder que los ejecutivos de alto nivel tengan lealtades funcionales y poner éstas por encima de los intereses generales de la compañía y por lo mismo, aparecer una resistencia al cambio, choques de personalidades, etc. En este caso se debe de persuadir a los interesados para hacer suyos los proyectos y que la resistencia al cambio sea menor.

#### Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de los recursos humanos viene a continuación de la planeación de la organización y le es complementaria. Se ocupa de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización, efectuándose paralelamente un plan de entrenamiento.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La planeación de recursos humanos cae dentro de dos etapas:

- Planeación detallada de los requerimientos en recursos humanos (necesidades de personal).
- Planeación de la provisión de recursos humanos (forma de reclutar a la gente).

Debemos efectuar un estudio completo de los requerimientos de personal futuro, dentro de los planes de la organización. Comparando con el inventario de personal disponible, y tras tener en cuenta factores como niveles individuales de desarrollo, se puede calcular un balance de personal requerido, no disponible internamente.

Se pueden determinar los requisitos de recursos humanos por dos caminos: Suponer la perfección teórica como requisito ideal para lo buscado, o bien, tender a lo requerido partiendo de lo existente, de modo que el plan se desarrolle como una progresión de tendencias existentes en relaciones de trabajo en recursos humanos.

Cuando la forma de las operaciones es estática, o el ritmo de evolución de la compañía es lento, las normas de personal existentes influyen poderosamente en las normas futuras y el pronóstico más viable es el basado en la relación de tendencias. Cuando la empresa está en evolución rápida y constante, no puede existir una conformación de "práctica habitual o normalizada". En este caso, las predicciones sobre per-

sonal futuro deben basarse en análisis de necesidades del trabajo.

Analizando los requerimientos teóricos de recursos humanos, se comienza con un análisis detallado de los planes de organización. Si bien la mayor parte de los estudios de organización llegan solamente hasta el punto de definir los agrupamientos funcionales principales, debemos fragmentar éstos hasta las unidades más pequeñas posibles, las de trabajos individuales.

Volviendo a la planeación de la organización, se ve el proceso de la determinación de los agrupamientos lógicos de obligaciones y responsabilidades y las relaciones entre ellas. Extendiendo el mismo procedimiento, se tiende a hallar la cantidad requerida de personal de cada tipo de puesto.

El grado de exactitud debe ser suficiente como para poder describir las especificaciones del personal a cubrir roles completamente nuevos, así como para poder apreciar con precisión la cantidad de puestos. Esto permite desarrollar el plan general de requerimientos de personal para obtener un programa de reclutamiento y posterior entrenamiento.

Los resultados producidos por los empleados que trabajan en la empresa, afectan también en el pronóstico del personal requerido ya que si el trabajo es efectuado en menos horas se requerirá de menos personal.

Las necesidades específicas momentáneas pueden fluctuar, y quedan en manos de los gerentes de departamento las decisiones de personal a corto plazo. El rol del planeador de recursos humanos es de largo plazo y de asesoramiento.

El análisis de puestos será una base muy importante para determinar el tiempo estándar en el que se puede llevar a cabo una tarea y así poder determinar el número de personas necesarias para llevarla a cabo.

Los análisis de tendencias en tasas de recursos humanos - pueden ser muy útiles en los casos de que la marcha de la empresa sea estable. Se puede comenzar con una apreciación de los requerimientos de tareas y determinar las necesidades exactas en personal sobre la base de relaciones previas de volumen de tareas a personal.

La operación de relaciones y sus tendencias comienza con el análisis del personal, previo el establecimiento de tendencias de relaciones para mostrar lo sucedido hasta el momento. En esta operación - el inventario de recursos humanos brinda gran cantidad de datos. Se puede efectuar un análisis por grupos de familias de tareas, tomadas dentro de los departamentos de la compañía, así por ejemplo, en un departamento de mercadotecnia se puede analizar la tendencia entre la cantidad de vendedores y la cantidad de supervisores y, así se deben de buscar cruces de información que sean significativos.

## CAPITULO II

SISTEMA DE INFORMACION

## EL PAPEL DE LAS COMPUTADORAS EN LA EMPRESA.

Al principio, las computadoras no se usaban en los negocios. No fue sino hasta fines de los 50's y principios de los 60's, - que las computadoras se comenzaron a usar para organizar, almacenar, - procesar y presentar grandes cantidades de información relacionadas con los negocios. En 1954 la primera aplicación de los sistemas de computación en los negocios fue para procesar la nómina. Actualmente la nómina es sólo una de muchas operaciones rutinarias de computación. Últimamente ha habido un rápido incremento del uso de las computadoras en - casi todos los aspectos de la administración.

Las computadoras manejan grandes cantidades de datos rápidamente y pueden categorizar eficientemente procesos y reportes de información para una gran variedad de operaciones que se den en la empresa. De hecho, las computadoras tienen una capacidad virtualmente ilimitada - para el procesamiento de datos. Sin embargo, ya que las computadoras - no pueden pensar, su papel en la empresa es limitado a aquellas áreas en que se puede procesar información en forma más efectiva, que lo que pueden hacer los seres humanos.

Las computadoras han venido a ser una parte integral de las

operaciones diarias dentro de las organizaciones, así como herramientas analíticas para la planeación, investigación y desarrollo.

Actualmente, las empresas han desarrollado sistemas de información gerencial, en los que las computadoras juegan un importante papel como herramientas en la solución de problemas y en la toma de decisiones a todos los niveles administrativos.

Básicamente, una computadora es una máquina electrónica -- que es capaz de resolver tareas matemáticas, para resolver problemas en un periodo de tiempo relativamente corto. Hay dos principales elementos en cualquier sistema computacional: Hardware y Software.

El Hardware se refiere al equipo físico, p.e. la maquinaria y los elementos electrónicos. Ciertas tareas son ejecutadas por el Hardware. En términos muy simples, las tareas del Hardware se puede -- describir en los procesos siguientes:

ENTRADA ----- ALMACENAMIENTO y/o ----- SALIDAS  
MANEJO DE DATOS.

La información se pone en la computadora (entrada o input). Se separa para su uso futuro (almacenamiento), y/o se maneja para un propósito específico (manejo de datos). Finalmente, los resultados se hacen disponibles a los usuarios, (salidas o outputs). La combinación de estas tareas se conoce como procesamiento de datos.



Tan importante como el hardware en la operación de las computadoras, es el software. Este término se refiere a los programas y procedimientos que hacen posible usar la computadora. Un programa es un conjunto detallado de instrucciones que le dice a la computadora qué es lo -- que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer en una secuencia de pasos a seguir. Los programas están escritos en lenguajes especiales para computadoras, por gente entrenada llamada programadores de computadoras. Los programadores deben de estar familiarizados con los lenguajes computacionales usados en cada programa. Hay varios tipos de lenguajes computacionales en el procesamiento de datos, como son: COBOL (Common Oriented - - Business Language), BASIC, FORTRAN, PASCAL, ALGOL, etc.

En general, un sistema puede enfocarse a todo tipo de empresa, pero para automatizar el sistema debemos de tomar en cuenta las - capacidades de equipo disponible.

Anteriormente, en este capítulo hablamos de hardware y - - software que se limitan a la capacidad de almacenamiento.

Para efectos de este trabajo tomaremos como base empresas medianas con las siguientes condicionantes:

1. De 300 a 800 empleados
2. Microcomputadoras con dispositivos de diskettes
3. Una memoria mínima para utilizar software disponible.

## EL ENFOQUE DE SISTEMAS.

Esencialmente, el enfoque de sistemas para la administración se diseña para utilizar el análisis científico en las organizaciones complejas:

- a) Para desarrollar y administrar los sistemas de operación. (Por ejemplo: flujos de dinero o sistemas de fuerza humana).
- b) Para diseñar sistemas de información para la toma de decisiones.

Es evidente el eslabonamiento entre esos dos procesos. El objetivo del diseño de los sistemas de información consiste en ayudar a la toma de decisiones relacionadas con la administración de los sistemas de operación.

Un concepto fundamental del enfoque de sistemas para la organización y la administración es la relación recíproca de las partes o subsistemas de la organización. El enfoque comienza con una serie de objetivos y se dedica al diseño de todo, a diferencia del diseño de los componentes o subsistemas. La característica sinérgica del enfoque de sistemas es muy importante. Los sistemas de organización e información, se diseñan para lograr la sinergia, la acción simultánea de las partes separadas, aunque recíprocamente relacionadas, que producen un efecto total mayor que el de la suma de los efectos considerados independientemente.

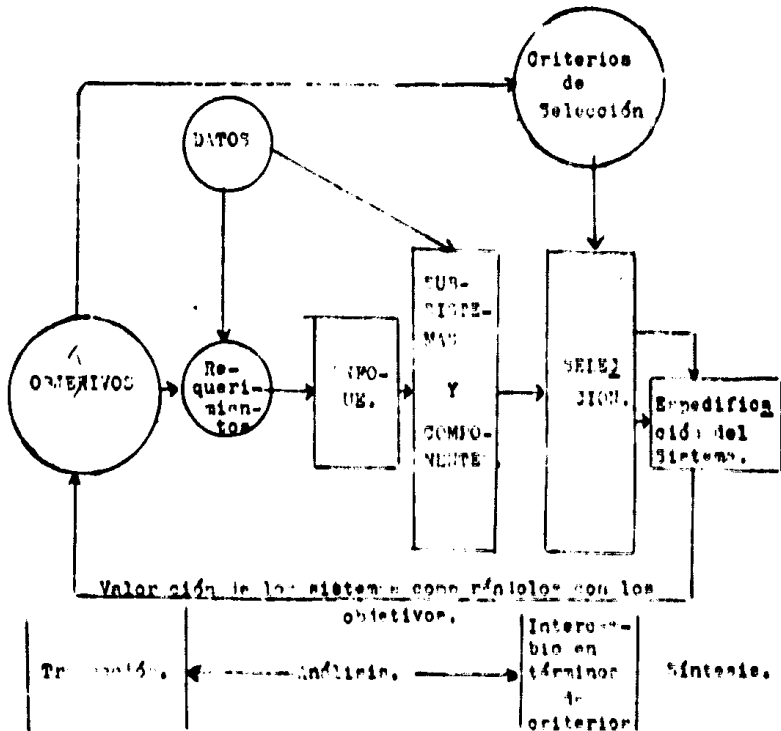
Tenemos que hacer una diferencia entre lo que es el enfoque de sistemas y el de componentes, o inductivo. En el enfoque inductivo la observación de los datos suministra objetivos para el desarrollo de los componentes (o subsistemas). El interés es en las partes y no en el todo, en los datos y no en los objetivos totales del sistema. Es un proceso de síntesis de porciones para unir todo el sistema.

En el enfoque deductivo, es decir, el enfoque de sistemas, al contrario que el inductivo, se parte de los objetivos totales del sistema y a partir de éstos se crean componentes o subsistemas. Es un proceso de análisis del todo para llegar a soluciones específicas.

Podemos ver que el enfoque de sistemas tiene dos etapas principales: Una de expansión (el análisis) y otra de contracción (la síntesis).

En la primera etapa, se comienza con los objetivos del sistema en total. Los requerimientos de todo el sistema se establecen combinando datos o conocimientos de los fenómenos naturales. Se desarrollan varias configuraciones y componentes que tal vez se ajusten conjuntamente en el sistema. Los criterios de selección de una serie de componentes proporcionan la base para los intercambios de selección. Para llegar a la segunda etapa en la que la mejor decisión final se sintetiza para llegar a alguna acción específica y a valorar dicha acción comparándola con los objetivos.

En el siguiente diagrama, se puede observar lo anterior de una forma gráfica y más clara:



## OPORTUNIDAD Y RELEVANCIA DE LA INFORMACION.

Un sistema de información debe de cubrir todas las posibles necesidades de información requeridas con la suficiente flexibilidad para lograr cubrir tanto aquellas de las que se conoce su periodicidad y datos necesarios, como aquellas que surgen de improviso.

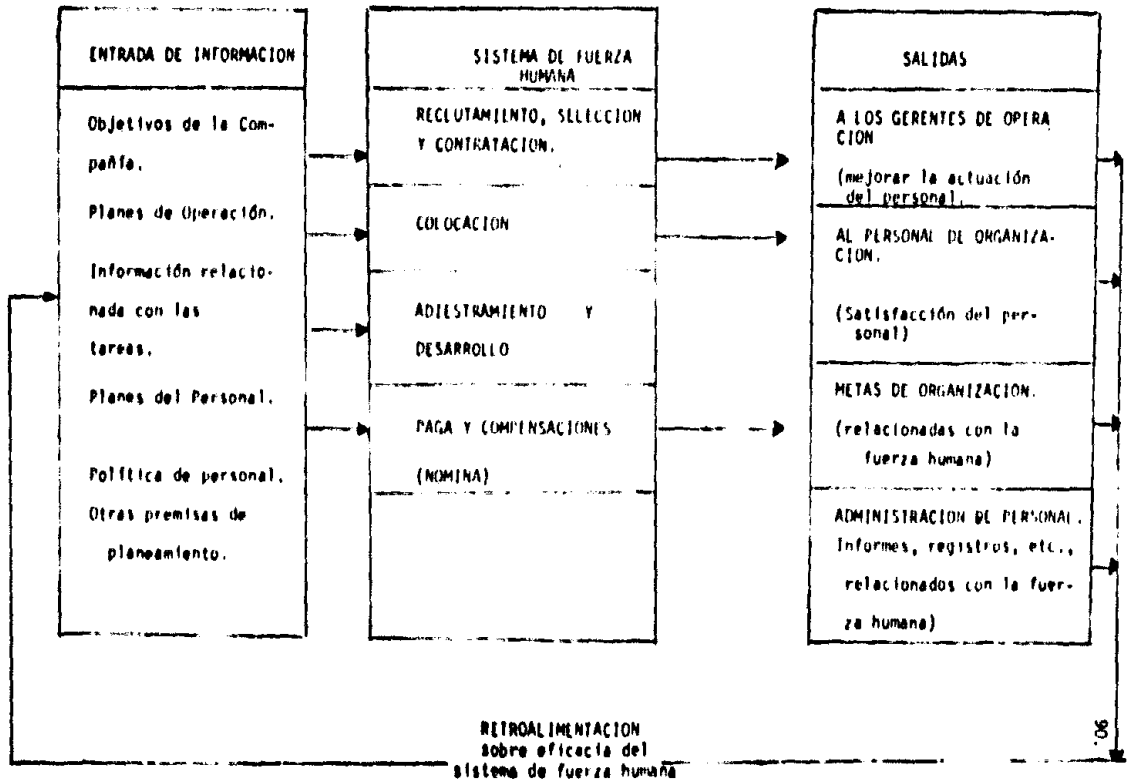
	+ Oportuna	- Urgente
+ Importante	1. Sistemas conversacionales de consulta a la Base de Datos.	2. Sistemas Formales de Información Gerencial.
- Relevante	3. Sistemas operativos Automatizados.	4. Bases de Datos Manuales

Un sistema de información que se quiera basar completamente en la situación del cuadrante número uno, resultaría muy costoso, ya que tendría que contemplar un número indeterminado de posibilidades para allegarse información, lo que implica tener equipo (hardware) de mucha capacidad de almacenamiento y programas (software), que contemplen muchas posibilidades de requerimientos de información, ya que se trabajaría con un proceso "on line".

Para información que corresponde a los cuadrantes 2 y 3, se utilizaría el proceso "batch", en el cual se alimentará el sistema --

con documentos fuente (entradas), que actualizarán o explotarán la base de datos (proceso), para obtener resultados específicos (salidas), que bien pueden resultar solamente en la modificación de archivos ya existentes o en la impresión de reportes periódicos. El cuadrante # 4 se utilizará solamente cuando se requiere información muy específica.

DIAGRAMA GENERAL DE SISTEMA



**BASE DE DATOS.**

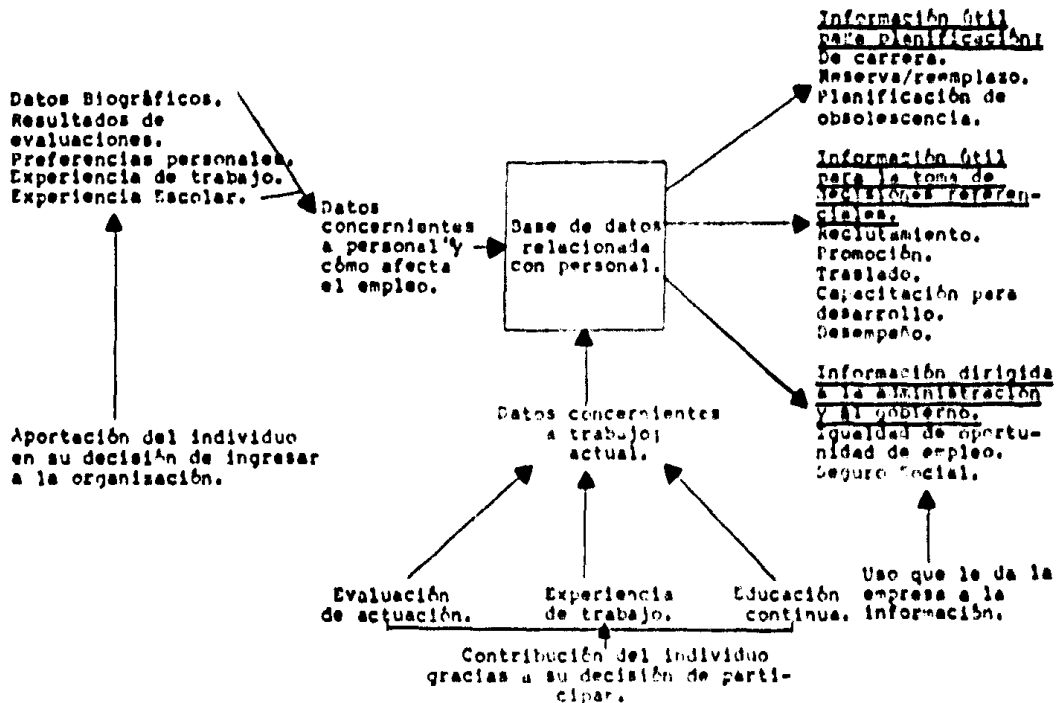
Es necesario para cualquier sistema, tener almacenada y actualizada la suficiente información que sirva para ser analizada y combinada de tal forma que conduzca a una toma de decisiones adecuada en todos los niveles de la organización.

En el caso de este sistema de recursos humanos, la base de datos deberá contener información concerniente a cada individuo, ya sean datos biográficos o datos relacionados con antecedentes escolares, actuación en cuanto a destreza, etc. En el diagrama de la página se ve claramente qué datos son necesarios para la toma de decisiones.

Un archivo, en forma general, es un lugar en donde se almacena información clasificada y debidamente ordenada para poder tener acceso a ella en los momentos en que sea necesaria.



Datos relacionados con personal para su empleo en la toma de decisiones. Uso de un sistema de información concerniente a personal.



En el caso del sistema que se plantea en este trabajo, como ya se ha dicho, la información será acumulada básicamente. De aquí la necesidad de que cada individuo tenga un número con el cual se le pueda localizar.

Cada archivo se dividirá en diferentes expedientes (o registros), y datos relevantes para cada registro (campos), como lo muestra la siguiente figura:

Registro	Campo 1.	Campo 2.	Campo 3.
1	Campo 1.	Campo 2.	Campo 3.
2	Campo 1.	Campo 2.	Campo 3.
3	Campo 1.	Campo 2.	Campo 3.

Los archivos utilizados en cualquier sistema necesitan contener información que sea lo más correcta y actualizada posible, por lo que en cada archivo deben establecerse procedimientos que lleven a conseguir este objetivo.

Las alteraciones que se pueden hacer a un archivo, se pueden enmarcar en tres, por lo general:

- Altas
- Bajas
- Cambios

En el proceso de "altas, se adiciona información (registros), que el archivo necesitará para su futuro manejo, en el caso del sistema planteado aquí, nuevas personas, nuevos puestos, etc.

En el caso de "bajas", se eliminarán del archivo los registros que ya no sean necesarios en el mismo.

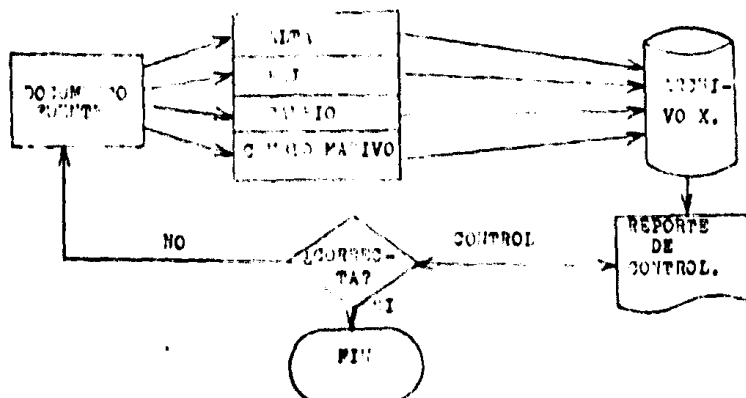
Por último, en el caso de los "cambios", se modificará la información que esté equivocada o que deba ser actualizada.

Cuando se requiera hacer cambios generales o de un grupo específico del archivo, se detectarán primeramente los cambios a efectuar, y entonces se procederá a efectuar la modificación masiva. (esto es muy útil en archivos automatizados).

El mantenimiento de los archivos puede llevarse a cabo através del siguiente proceso:

1. Se detectará la información que hay que adicionar (alta), eliminar (baja), o modificar (cambios), para llenar lo que se conoce como "documentos fuente".

2. Se procede a la afectación del archivo, donde es conveniente que al efectuar modificaciones (altas, bajas, cambios), se emitan reportes para analizar si la información fue procesada adecuadamente. Esta afectación de los archivos se presenta en la siguiente figura:



Después de esta breve explicación del manejo de archivos, se explican a continuación los archivos utilizados y la especificación de sus registros.

El archivo más importante y el que contendrá, por consecuencia, mayor número de información, será el "Inventario de Recursos - Humanos", y los datos que se incluirán en este archivo por cada individuo, serán los siguientes:

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

- Número de expediente.
- Nombre.
- Fecha de Nacimiento.
- Registro Federal de Causantes
- Sexo.
- Estado Civil.
- Edad.
- Tipo de Empleado (Base o de Confianza).
- Domicilio Particular ----- Teléfono.
- Escolaridad (Primaria, Secundaria, Profesional).
- Empleos previos (Breve descripción de las tareas, causas de retiro).
- Idiomas Extranjeros (Habla, Lee, Escribe, porcentaje).
- Cursos de Entrenamiento seguidos.
- Fecha de ingreso a la organización.
- Fecha de ingreso al sistema de pensiones.
- Número de afiliación al Seguro Social.
- Número del Departamento (área de trabajo)
- Clave del Puesto.
- Sueldo Mensual.
- Número y tipo de tabulador.
- Último ajuste al salario base (fecha de aumento, importe).
- Evaluación de la actuación (rendimiento, potencial, calificación de Méritos).
- Importe del Contrato Anual.
- Antigüedad.
- Horas semanales de Trabajo. (Horario)
- Otros de interés particular para cada organización.

El propósito del archivo de "Cartera de Personal", es conservar a los individuos que, por alguna causa, en el proceso de reclutamiento y selección no lograron cumplir con los requisitos en un momento dado, y así conservarlos para posibles oportunidades futuras en la organización.

#### CARTERA DE PERSONAL

- Nombre del solicitante.
- Puesto solicitado.
- Area de Interés.
- Causa de Rechazo (estudios, experiencia, enfermedad).
- Fecha de Rechazo.

Otro de los archivos necesarios para tener información referente a la paga y compensación de los empleados y obreros en una empresa, es el de "Nómina", que está formado, para cada individuo, por los siguientes campos:

- \*Núm. de Nómina.
- \*Nombre del empleado.
- \*Sueldo quincenal
- \*IMSS.
- \*INFONAVIT
- \*I.S.P.T.

Y sus acumulados: retroactivo, FONACOT, fondo de ahorro, vacaciones, ausencias, retardos, Caja de ahorros.

La tendencia en el desarrollo de sistemas es manejarlos de una manera en que el usuario pueda hacer consultas en línea por pantalla, mediante instrucciones que abarquen las posibilidades más amplias en el manejo de la información. Una base de datos conversacional se verá más adelante en el siguiente capítulo.

#### PROCEDIMIENTO:

##### RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

#### Responsable de Area:

1. Elabora una requisición de personal, cuando:
  - Se presenta una renuncia
  - Se crea un nuevo puesto
  - Surge una vacante por cualquier otra razón.
  
2. Turna la "Requisición de personal" al encargado de reclutamiento y Selección.

#### Encargado de Reclutamiento y Selección:

3. Recibe la "Requisición de Personal" y compara los datos de ésta contra las especificaciones del puesto (producto del Procedimiento de Análisis de Puestos) y registra en la "Requisición de Personal" el rango de sueldo para el puesto requerido (producto del Procedimiento de Evaluación de Puestos).

4. Investiga las fuentes de reclutamiento, basándose en las especificaciones y el sueldo del puesto en cuestión.

5. Investiga primero en las Fuentes Internas de Reclutamiento de la empresa como son: el Inventario de Recursos Humanos, la Cartera de Personal, o conocidos de los empleados de la empresa.

6. Consulta el Procedimiento de calificación de Méritos para evaluar a los empleados de la empresa que pueden ser promovidos y posteriormente, al encontrar al candidato idóneo para el puesto, inicia el -- procedimiento de Promoción y Transferencia. Todo esto es cuando se encuentra al candidato dentro de la empresa.

7. Investiga otras Fuentes Internas de Reclutamiento en caso de no encontrar al candidato como actual trabajador de la empresa.

#### Encargado de Reclutamiento y Selección:

8. Si encuentra al candidato a través de las otras Fuentes Internas de Reclutamiento, efectúa las operaciones de este procedimiento - que van de la número 11 en adelante.

9. Si no encuentra al candidato por ninguna de las fuentes internas de Reclutamiento, recurre a las fuentes Externas de Reclutamiento, valiéndose de anuncios en los medios masivos de comunicación, de agencias de colocación, de universidades, etc.



10. Establece contacto con las Fuentes Externas de Reclutamiento y cuando conoce los costos de éstas, elabora el "Control de Empleados Reclutados por Fuentes Externas" (anexo 2). (Este reporte servirá además de herramienta de decisión para el pago de los servicios contratados).

Candidatos:

11. Se presentan en la empresa respondiendo a la solicitud -- que se hizo através de las Fuentes Internas y Externas de Reclutamiento.

Recepcionista:

12. Proporciona a los candidatos una "Solicitud de Empleo" (Anexo No. 3).

Candidatos:

13. Reciben la solicitud, la llenan y la devuelven a la Recepcionista.

Recepcionista:

14. Recibe la solicitud de los candidatos y lo comunica al encargado de Reclutamiento y Selección.

15. Solicita a los candidatos que acudan con el Encargado de Reclutamiento y Selección para la entrevista inicial y que le lleven su solicitud.

Candidatos:

16. Asen a la entrevista inicial con el Encargado de Reclutamiento y Selección y le entregan su solicitud.

**Encargado de Reclutamiento y Selección:**

17. Recibe a los candidatos y recibe sus solicitudes. Procede a realizar la entrevista inicial.

18. En la entrevista inicial, revise si los candidatos cumplen con los requisitos mínimos requeridos para el puesto.

19. Si los candidatos no cumplen con los requisitos mínimos, se les comunica y los orienta (1). En este caso, se repite el procedimiento desde el paso 12.

20. Si los candidatos si cumplen con los requisitos mínimos, - les informa que se hará una selección y que posteriormente les comunicará el resultado telefónicamente.

21. De los candidatos que llenaron los requisitos mínimos, efectúan una preselección.

22. Los candidatos que no hayan sido seleccionados, los rechaza y se les comunica por correo.

23. Toma las solicitudes de los candidatos seleccionados y anota en ellas sus comentarios y opiniones.

24. Turna las solicitudes de los seleccionados al Responsable - del área.

**Responsable del Area:**

25. Recibe las solicitudes y las revisa.

26. Efectúa una selección y se lo comunica al Encargado de Reclutamiento y Selección.

**Encargado de Reclutamiento y Selección:**

27. En base a la selección del responsable del área, manda llamar a los candidatos seleccionados.

**Candidatos:**

28. Acuden a la compañía el día que los cite el encargado de Reclutamiento y Selección y se presentan con éste.

**Encargado de Reclutamiento y Selección:**

29. Aplica batería de tests psicométricos.

30. Si está en sus manos, aplica pruebas técnicas.

31. Pasa a los candidatos a entrevista con el Responsable del Área.

**Responsable del Área:**

32. Entrevista a los candidatos y aplica prueba técnica si es ese el caso.

33. Comunica los resultados de su entrevista y los de la prueba técnica al Encargado de Reclutamiento y Selección.

**Encargado de Reclutamiento y Selección.:**

34. Recibe los resultados, los conjunta con sus resultados y evalúa a los candidatos.

35. Una vez que evaluó a los candidatos con los resultados de las pruebas técnicas y psicométricas y con los comentarios del Responsable del Área y los suyos, selecciona a los 3 candidatos que mayor calificación hayan obtenido.

36. Comenta con el Responsable del área su selección y le entrega toda la documentación referente a los 3 candidatos seleccionados.

**Responsable del Area:**

37. Con la documentación de los 3 candidatos seleccionados, se pone de acuerdo con su Jefe inmediato para que entreviste a los 3 -- candidatos para tomar la decisión final.

38. Comunica al Encargado de Reclutamiento y Selección las fechas y horas en las cuales los candidatos serán entrevistados por el Jefe inmediato del responsable del área.

**Encargado de Reclutamiento y Selección:**

39. Se comunica con los 3 candidatos seleccionados y los cita para la entrevista con el Jefe inmediato del Responsable del Area.

**Candidatos:**

40. Acuden a su cita con el jefe inmediato del Responsable -- del área.

**Jefe inmediato del Responsable del Area:**

41. Entrevista a los 3 candidatos y toma la decisión final

42. Comunica su decisión al Responsable del Area.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO.**

PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DE PERSONAL

Responsable del Area:

1. Después de haberse seleccionado al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, solicita al Encargado de Reclutamiento y Selección que se contrate y se le dé inducción al nuevo empleado.

Encargado de Reclutamiento y Selección.

2. Se comunica con la persona seleccionada para que acuda a la empresa a iniciar su trámite de contratación.

Candidato Seleccionado:

3. Se presenta en la empresa.

Encargado de Reclutamiento y Selección:

4. Solicita al candidato seleccionado que proporcione los documentos necesarios para su contratación. (acte de nacimiento, ISPT, IMSS, Cartilla del SMN, etc.)

5. Proporciona al candidato seleccionado documentos tales como inscripción al IMSS, Solicitud de fianza, Seguro de Vida y Contrato de Trabajo y le pide que los llene y los firme (Ver Procedimientos "Inducción de Personal").

Candidato Seleccionado:

6. Recibe esta documentación, la llena, la firma y la devuelve al Encargado de Reclutamiento y Selección.

Encargado de Reclutamiento y Selección:

7. Recibe la documentación y comunica al candidato seleccionado la fecha en que debe presentarse a trabajar.

8. Llena la forma "Contratación" y la turna a la secretaria de Personal, junto con toda la documentación del candidato seleccionado.

Secretaría de Personal:

9. Recibe la documentación del candidato seleccionado para formar su expediente.

10. Llena el "Contrato Individual de Trabajo".

11. Turna el expediente del candidato seleccionado al Encargado de Prestaciones para tramitar su alta al IMSS.

12. Turna el "Contrato Individual de Trabajo" al Jefe de Personal para recabar su firma de autorización.

Jefe de Personal:

13. Firma de autorizado el "Contrato Individual de Trabajo" y lo regresa a la Secretaría de Personal.

Secretaría de Personal:

14. Recibe el "Contrato Individual de Trabajo" y lo turna al Director General para ser autorizado.

Director General:

15. Firma de autorizado y lo regresa a la Secretaría de Personal.

**Secretaría de Personal:**

16. Recibe el contrato autorizado y archiva el original del expediente del trabajador, entregándole una copia del contrato a este último.

17. Elabora el "Aviso de Ingreso a la Compañía" en original y 3 copias y lo distribuye en la forma siguiente:

ORIGINAL:	- Consecutivo
1o. copia	- Nóminas
2o. copia	- Finanzas
3o. copia	- Caja

**Responsable del Area:**

18. Después de "x" tiempo de trabajo, evalúa el desempeño del nuevo trabajador y comunica su decisión de aceptación o rechazo a la Secretaría de Personal. (Ver Procedimiento de Calificación de Méritos).

**Secretaría de Personal:**

19. Recibe la decisión del Responsable del Area y procede a dar de baja al trabajador o bien a elaborar el "Contrato Definitivo de Trabajo", del cual archiva el original en el expediente del trabajador y le entrega copia al trabajador.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO.**

**PROCEDIMIENTO: INDUCCION DEL PERSONAL****Encargado de Reclutamiento y Selección:**

1. El primer viernes de cada mes, cita a todos los nuevos empleados en el salón de capacitación.

**Nuevos Empleados:**

2. Asisten al salón de capacitación a primera hora del primer viernes de cada mes a recibir su inducción.

**Encargado de Reclutamiento y Selección:**

3. Da la bienvenida oficial a los nuevos empleados.

4. Expone en forma general un panorama de la compañía y aclara dudas de los nuevos empleados. En la exposición tocará puntos tales como:

- Organigrama General
- Objetivo de la empresa.
- Productos que se venden.
- Ciclo de actividades de la empresa.
- Servicios al Personal.
- Prestaciones.
- Plano de las instalaciones de la empresa.
- Derechos y Obligaciones.
- Reglamento Interior de Trabajo.
- Premios y Sanciones.

5. Entrega a los nuevos empleados una copia del Reglamento Interior de Trabajo.



**Encargado de Reclutamiento y Selección:**

6. Invita a los nuevos empleados a conocer físicamente la compañía.

7. Muestra a los nuevos empleados la compañía, siguiendo el ciclo lógico de actividades de la empresa expuesto en la plática.

8. Al ir mostrando las áreas por las que pasa el ciclo, irá -- presentando a los nuevos empleados a cada uno de los responsables de las áreas de la empresa, invitándolos a hacer preguntas y aclarar dudas.

9. Después del recorrido por las instalaciones de la compañía indica a los nuevos empleados que pasen con el Responsable del Área que sea su Jefe Inmediato.

**Nuevos Empleados:**

10. Acude cada uno de ellos a su lugar de trabajo con su Jefe Inmediato.

11. Solicitan a su Jefe Inmediato que les informe todo lo relativo al puesto, lo que se espera de él, sus funciones y rol dentro de la empresa y dentro del área, así como normas de conducta.

12. También le solicita que lo presente con sus compañeros de área, así como con las personas de otras áreas con las que el nuevo empleado tendrá más contacto.

**Jefe Inmediato del nuevo empleado:**

13. Expone todo lo solicitado al nuevo empleado y le proporciona el Manual de Operación del Área para acelerar su conocimiento del área y de sus funciones específicas.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO.**

## NOMINA.

Es necesario, para procesar la nómina, tener la información para cada concepto (sueldo, vacaciones, tiempo extra, etc.) en el momento preciso en el que se lleve a cabo la nómina (semanal, quincenal o mensualmente), por lo que cada concepto tendrá su periodicidad en el flujo de información, dependiendo del momento en que suceda el movimiento:

### 1. Sueldo:

a). En caso de empleados de nuevo ingreso debemos de tomar en cuenta los días que se le van a pagar en la siguiente nómina, para determinar su sueldo en ese periodo, en base a su fecha de ingreso. En caso de ser eventual u temporal debemos de identificar la fecha de terminación de contrato, mediante un comunicado al encargado de nómina (memorándum) para su control.

b) En caso de aumentos de sueldo debemos de considerar los días que se pagan con sueldo anterior y con sueldo nuevo, debiendo pagarle el retroactivo correspondiente. Los aumentos son solicitados por los departamentos y autorizados por el Departamento de Personal en base a sus políticas.

c) El sueldo se afecta también en caso de faltas y vacaciones, dependiendo de los días en que éstas ocurran y se toman del registro de cada persona, así como también se toman en cuenta los retardos para tener un índice de retardos y aplicar sanciones según el Reglamento Interior de Trabajo.

2. Horas Extras: Este concepto es afectado con un informe que manda cada departamento y checado en las tarjetas de entrada y salida.

da; debemos de diferenciar las horas extras por semana, ya que el empleado tiene derecho al 200% de su sueldo si llega hasta 9 horas extras a la semana y el 300% del mismo si excede este número de horas.

3. Días de Vacaciones: Los días de vacaciones se pagan al empleado en el momento de ejercer su derecho que tiene sobre éstas. Como la elección de días de vacaciones la efectúa el empleado en coordinación con su jefe de departamento y depende de las políticas de personal, según el programa de vacaciones establecido se tienen que efectuar movimientos al sueldo, como se indica en el inciso 1-C para pagar los días que le corresponden antes y después de sus vacaciones, ya que en su periodo de vacaciones sólo se le pagan éstas y su prima vacacional.

4. Ingresos extra no gravables: Este concepto se utiliza para descuentos efectuados indebidamente y que ya fueron grabados con impuestos. Pueden provenir de errores en cantidades o cálculos o de facilidades de la empresa como: pagos de incapacidades (IMSS), etc.

5. Ingresos extra gravables: Estos conceptos se utilizan para cantidades (ajustes de sueldo, retroactivo) que se le deben al empleado y que deben gravarse. El ajuste de sueldo o retroactivo es la cantidad de días pagados con la diferencia de sueldos.

6. Prima de antigüedad: Se paga en caso de liquidación del empleado y se refleja en la nómina para efectos de que sus acumulados al final de ejercicio arrojen las cifras base para declarar los impuestos glo-

bales de la empresa (I.S.P.T.) la Ley establece un mínimo de 15 años de antigüedad (renuncia) y en caso de despidos, lo que le corresponda (parte proporcional).

7. Indemnizaciones: En este concepto se contemplan los rubros que por rescisión o terminación del contrato se tienen por Ley que pagar al empleado. Si la empresa despide al trabajador se le pagarán a éste 20 días de sueldo nominal, más 3 meses, más la parte proporcional de prima de antigüedad y de vacaciones.

8. Gratificación anual: Este es un derecho que el empleado -- tiene, cuyo mínimo es de 15 días de sueldo nominal al año y si el empleado no ha cumplido un año se le pagará la parte proporcional del tiempo - que ha laborado desde su fecha de ingreso.

9. Vacaciones.- La Ley establece mínimos de días otorgados para vacaciones al año, sin embargo, esto depende de las políticas de personal que pueden fijarse diferentes, para trabajadores de confianza y sindicalizados.

10. Prima de Vacaciones: Se calcula en porcentaje a las vacaciones pagadas en el año correspondiente a sus vacaciones y se pagan conjuntamente con sus vacaciones al disfrutar el empleado de éstas.

11. Participación de Utilidades: La cantidad a repartir se divide en dos partes, una que se divide entre los días trabajados del que -

obtenemos un factor días y la otra dividida entre los ingresos de todos los trabajadores, del que obtenemos un factor  $\$$ . Estos dos factores son aplicados al sueldo del trabajador para obtener así su reparto, que no podrá ser mayor al sueldo del empleado sindicalizado más alto incrementado en un 20 (según lo establece la ley).

12. Fondo de ahorro: Es un porcentaje fijo, menor al 13% del sueldo nominal. Se le descuenta al empleado en cada periodo y la empresa aporta la misma cantidad para poner ésta en un fideicomiso que dé el máximo de intereses para que al final del ejercicio se devuelva la cantidad ahorrada con sus intereses generados.

13. I.S.P.T.: Como se dijo en el capítulo anterior, se le va descontando al empleado en cada periodo, según las percepciones gravables que acumule para efectuar los pagos mensuales en la declaración correspondiente.

14. Cuota I.M.S.S.: Esta se determina mediante porcentajes fijos que tiene que cubrir tanto el patrón como el obrero, según se considere una incapacidad, maternidad, accidente, enfermedad general se toma como base 56 días en un bimestre. Se tienen que hacer deducciones y aumentos para que en la declaración se refleje los días reales que se pagan de cuota, así por ejemplo si en un bimestre se tiene aumento de salario, se calculen los días que corresponden al sueldo actual y al incrementado.

15. INFONAVIT: Se descuenta al empleado en base a listados que la institución manda a la empresa. Puede ser en base a un porcenta

je de los ingresos: 16% si el sueldo nominal cae en el rango de entre 1 y 1.25 veces el salario mínimo. 18% si el sueldo nominal cae en el rango de entre 1.25 y 2.00 veces el salario mínimo. 20% si el sueldo nominal cae en el rango mayor a 2.01 veces el salario mínimo.

En base a una cuota fija o en base al salario diario integrado. Además se deducirá el 1% de su sueldo nominal a todos aquellos trabajadores que tengan casas habitación, unidades del Infonavit por concepto de mantenimiento (sindicalizados). Su pago es bimestral.

16. FONACOT: Este fondo otorga préstamos a empleados con antigüedad mayor a un año en la empresa y se liquidan mediante pagos semanales, quincenales o mensuales, dependiendo de la tasa de interés vigente para este concepto.

#### CALIFICACION DE MERITOS.

El procedimiento de la calificación de méritos es el siguiente:

1. Se elabora una lista de frases calificatorias del trabajo.
2. Se seleccionan y se definen las características a calificar.
3. Especialistas de la empresa preparan ternas de frases por cada característica, una buena, una mala y una normal.
4. Las frases se entregan a supervisores para que las clasi-

quen en razón de su fuerza calificadora (desfavorable, favorable y neutral), escogiendo un número de frases favorables, un número de frases - desfavorables y un número de frases neutrales, subdividiendo cada frase en tres (mínimo, medio y máximo), como lo indica el siguiente cuadro:

1= mínimo  
2= medio  
3= máximo

FRASE/CALIFICADOR	A	B	C	D	E	F	G
DESFAVORABLE	1						
	2						
	3						
NEUTRAL	1						
	2						
	3						
FAVORABLE	1						
	2						
	3						

5. Se escoge al menos una frase desfavorable, una neutral y una favorable por cada característica, según se encuentren concentradas las -- elecciones de los calificadores y estos resultados se concentran en el siguiente cuadro.

Frase núm.	CALIFICACION DESFAVORABLE			CALIFICACION NEUTRAL			CALIFICACION FAVORABLE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	BF	A C D G	E						
2		E		G	AF	BD	C		
3					ABC D EFG				
4	A	F	BE	C	DG				

Frase Núm.	CALIFICACION DESFAVORABLE			CALIFICACION NEUTRAL			CALIFICACION FAVORABLE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5						B	C D F G	AE	
6	ABC	D	EFG						

En este caso podremos elegir la Frase # 6 como calificadora desfavorable; la frase # 3 como neutral y la frase número 5 como favorable.

6. Se asignan valores numéricos de peso a los números del 1 al 9, ya sea con valores positivos ascendentes:

VALOR ASIGNADO	CALIFICACION DESFAVORABLE			CALIFICACION NEUTRAL			CALIFICACION FAVORABLE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	10	20	30	40	50	60	70	80	90
	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40

0 valores positivos a la derecha y negativos a la izquierda.

7. Se entrega la lista de frases calificadoras al supervisor para que marce las que crea que van más de acuerdo al desempeño del trabajador en el periodo de la calificación.

8. Se suman los valores asignados a cada frase y se obtiene el total que será la calificación del trabajador.



## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Para una buena administración de sueldos y salarios, debemos de tomar en consideración una correcta y actualizada descripción y valuación de puestos y una buena estructuración de la organización por centros de costo que nos permita además establecer niveles por cada puesto y rangos máximo y mínimo a pagar.

Tomando en cuenta las curvas de salarios de la industria y sus niveles de sueldos, nos enfocamos al ajuste de nuestros salarios, tratando de quedar por encima de éstos en un porcentaje fijado por políticas.

Partiendo de nuestra nueva curva, fechas de ingreso, fechas de aumento de sueldos, podemos planear la provisión de sueldos y salarios para el año actual y siguiente, aplicando los porcentajes de aumento en un lapso determinado por las políticas de la compañía y según el tipo de empleado (ejecutivos, empleados de confianza, obreros).

Esta provisión debe de ajustarse al presupuesto de personal anual que no debe sobrepasar un porcentaje de aumentos global fijado por las políticas de la compañía.

Las empresas suelen establecer sus aumentos en base a méritos mismos que serán medidos por sus jefes inmediatos, tomando en cuenta su rendimiento en el trabajo y antigüedad.

**ENTRENAMIENTO.****Capacitación:**

Para detectar las necesidades de capacitación debemos de seguir los siguientes pasos:

- Planeación de la organización, establecimiento de objetivos.
- Tener descripciones de puesto actualizadas para ver las cualidades y habilidades requeridas.
- Realizar exámenes técnicos sobre las tareas que desempeña el empleado y un examen psicométrico (Kuder).
- En base a resultados de los exámenes y apreciación del jefe inmediato, se detectan las diferencias entre la descripción de puestos y los conocimientos y experiencia del empleado.
- Se entrevista al empleado para corroborar con él sus necesidades de capacitación.
- Planes de capacitación.

La empresa está obligada a capacitar a sus obreros dentro de los quince días a partir de su fecha de ingreso.

## CAPITULO III

INFORMACION DEL SISTEMA DE RECURSOS  
HUMANOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

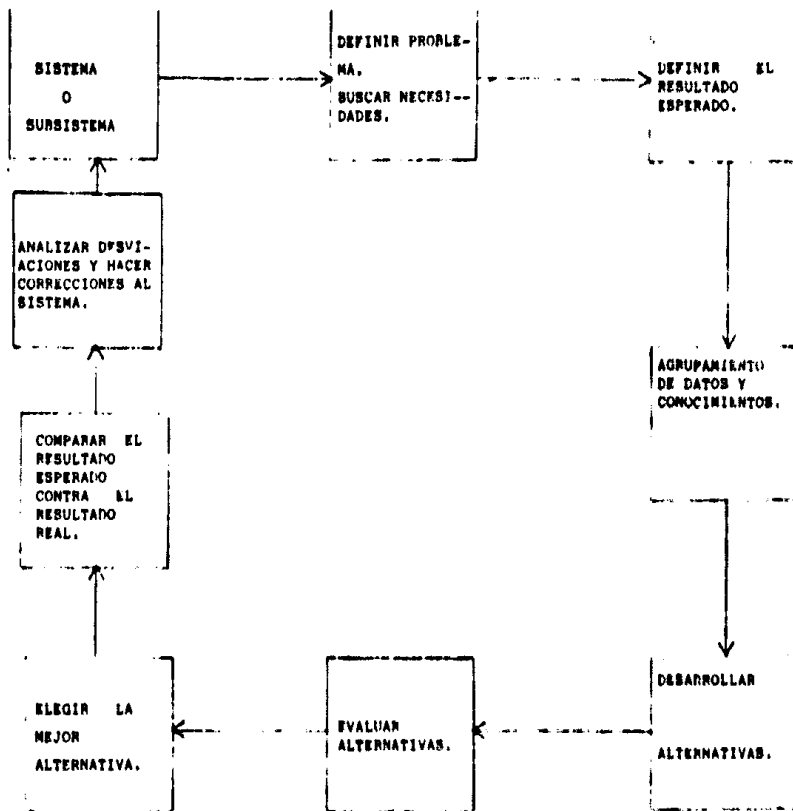
## TOMA DE DECISIONES.

Para cualquier sistema de información, el paso más importante es tomar decisiones para producir resultados que estén lo más apegado posible a nuestras metas y objetivos trazados.

Cuando nos encontramos que tenemos problemas que resolver y necesidades que deben ser satisfechas, nos vemos en la obligación de definir tales problemas o necesidades, para buscar las alternativas que arrojen los resultados esperados.

Para lograr desarrollar alternativas se buscan los datos necesarios con referencia a nuestros conocimientos o fuentes de información ya establecidas. Este punto es de suma importancia, por lo que los datos agrupados deben de ser lo más actualizado posible, de lo contrario en el momento de efectuar la evaluación para cada alternativa, nuestros resultados pueden ser obsoletos y sin ninguna relevancia. Este tipo de errores incrementará la brecha entre el suceso real y el resultado esperado, sabiendo que el objetivo de la toma de decisiones es al contrario, la minimización de dicha brecha.

La comparación de los resultados esperados contra los reales nos pueden llevar a replantear otros problemas y a descubrir otras necesidades. En la figura siguiente se explica claramente el proceso descrito:



La retroalimentación al sistema es muy importante, ya que en este punto se le pueden aplicar mejoras y correcciones para incrementar su eficiencia.

En el caso de nuestro sistema de Recursos Humanos, se analizará el proceso de toma de decisiones en cada función o subsistema, cuyos procesos se estudiaron en el capítulo anterior.

**RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y COLOCACIÓN.**

En el capítulo anterior se cubrió lo referente al procedimiento para administrar este subsistema y los caminos que se tienen que seguir desde que surge una vacante hasta que ésta queda cubierta.

Como se indicó al principio de este capítulo, para tomar una decisión, se debe de encontrar las necesidades a cubrir; en este caso, las necesidades se refieren tanto en cantidad de individuos como en calidad para el desempeño de sus funciones.

Esto se debe de lograr con la satisfacción de ambas partes, es decir, para la empresa la obtención de resultados eficientes que permitan el logro de las metas y objetivos generales, y para el trabajador una remuneración justa y la posibilidad de desarrollar sus capacidades.

Este subsistema tiene el fin de mantener a la organización con el personal adecuado en los momentos que se requiera. Es importante para lograr lo anterior tener fuentes de información actualizadas, tales como:

- Pericias requeridas para los programas y procesos de la compañía. En este punto, y como se vio en el capítulo anterior, es necesario tener un análisis de puestos actualizado.
- Un inventario de las pericias disponibles en la organización. Esta información es extraída del inventario de Recursos Humanos.

Es necesario también, como se analizó anteriormente, efectuar el proceso de Valuación de Puestos para establecer los rangos de salarios justamente distribuidos dependiendo de las aptitudes necesarias para cada puesto en los diferentes grupos de trabajo.

De estas fuentes de información y de otras mencionadas en el capítulo anterior (solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicométricas y técnicas, examen médico, etc.), se obtendrán las alternativas para tomar decisiones en el área de reclutamiento, selección y contratación.

La primera decisión a tomar, cuando se presenta una vacante, surge de la pregunta: ¿Habrà personal dentro de la empresa que pueda cubrir el puesto, con las características que requiere el mismo?

Para responder a esta pregunta, es necesario establecer las características y parámetros con el fin de buscar en el Inventario de Re recursos Humanos el conjunto de personas que cumplan con lo establecido. Existe un gran número de posibilidades en los requerimientos de información necesaria para el seleccionador.

La primera posibilidad para llenar una vacante, es buscar a las personas que se encuentren por debajo del puesto a cubrir en la misma área o departamento de la organización y así ver la posibilidad de -- una promoción; en este punto, la calificación de méritos es una base -- muy importante para buscar a la persona que cubra el puesto. En este -- punto, se puede emitir un listado con los siguientes datos:

- Departamento o Área de la Empresa
- Puesto vacante
- Nombre de los candidatos en puestos subordinados al vacante en esa misma área o departamento.
- Datos del candidato que nos permitan tener bases de comparación. (Datos generales, puesto, análisis del puesto, calificación de méritos, sueldo).

Analizando y comparando a cada candidato contra los demás, el jefe inmediato efectúa su selección entrevistando a cada candidato, eligiendo al más adecuado.

Se pueden transferir personas de un área o departamento a otro, pero se debe de tener cuidado de que el tipo de tarea (puesto), requiera habilidades parecidas, así por ejemplo, una secretaria de un departamento puede transferirse a otro con un mínimo de adiestramiento. De lo anterior, se puede deducir que un listado de personas con un puesto igual, sería muy conveniente <sup>para</sup> buscar a la persona que pueda cubrir el puesto; esta lista es parecida a la anterior y contiene los siguientes datos:

- Puesto vacante, departamento o área de la empresa.
- Nombre del candidato con el mismo puesto, departamento o área para cada candidato: datos generales, puesto, análisis del puesto, calificación de méritos, sueldo.



Para que la valuación de puestos sea significativa, conviene hacer las gráficas de salarios, comparándolas con los salarios de puestos parecidos en la misma industria y/o localidad, con el fin de evitar que las empresas competidoras atraigan a nuestro personal con remuneraciones mayores, por esto, es conveniente tener las gráficas de salarios de la competencia y de la localidad.

Para el seleccionador de personal interno de la empresa, como ya se mencionó, puede existir un número muy grande en la búsqueda de personas en la organización que cumplan con las características necesarias para cubrir los puestos. La mejor opción para dicha búsqueda, es preparar un documento que sirva de guía y que anote: el archivo de donde se quiere extraer dicha información; los parámetros que se requieran; los datos que se desea imprimir; y así, dependiendo de este documento, se elaborarán los reportes correspondientes.

Por ejemplo, supongamos que se requiere de gente que tenga un salario inferior a una cantidad "X", que tenga estudios mínimos de preparatoria y que sea del sexo masculino, imprimiendo su nombre, área o departamento en que labora, su calificación de méritos, etc., para este efecto se prepara el documento siguiente:

- Nombre del Archivo: Inventario de Recursos Humanos
- Parámetros: + Salarios menores a "X" \$  
+ Educación Mínima: Preparatoria.  
+ Sexo: Masculino

Detos a imprimir:

- Nombre
- Puesto
- Departamento o área de trabajo
- Calificación de méritos obtenida para el puesto.

Con este formato, se pueden cubrir ampliamente las necesidades del seleccionador, dando flexibilidad a la adquisición de información.

Como vimos en el capítulo anterior, si no existen candidatos idóneos y con las características deseadas, tenemos que reclutarlos mediante fuentes externas (anuncios en periódicos o revistas, por medio de agencias, universidades, etc.).

Para medir la eficacia de este subsistema, es conveniente -- llevar controles y medidas de costo con el fin de localizar posibles problemas en el mismo proceso y así, evitar los gastos excesivos o infundados.

Con este propósito, se pueden obtener las siguientes estadísticas:

- Proporciones de gente reclutada en los diferentes medios.
- Costo por persona entrevistada y contratada.

MEDIO	# DE PERSONAS RECLUTADAS	% DEL TOTAL	COSTO POR PERSONA ENTREVISTADA	COSTO POR PERSONA CONTRATADA
PERIODICOS	20	20	(Costo Medio	(Costo Medio
AGENCIAS	20	20	# de perso-	# de perso-
OTRAS	60	60	nas entre-	nas contra-
TOTAL	100	100	vistadas)	tadas)

Este control nos permitirá darnos cuenta del perjuicio o beneficio que presenta el proceso de reclutamiento.

Un indicador muy importante para analizar la eficacia en la adaptación de las capacidades de la gente a los puestos, es la tasa de rotación de los empleados, si ésta es muy alta, quiere decir que:

1. La gente no está satisfactoriamente remunerada y busca otra fuente de trabajo.
2. El individuo se encuentra desmotivado por sentir que no se le toman en cuenta sus habilidades y lo subestiman al colocarlo en puestos no acordes a sus capacidades.
3. Está a disgusto con el ambiente de trabajo.
4. No está lo suficientemente capacitado como para desarrollar eficientemente las tareas del puesto.
5. Los salarios de la localidad para los mismos puestos son mejores.

Estos problemas pueden ser detectados y solucionados, analizando los índices de rotación que se calcularán en un periodo determinado; es conveniente llevar este control mensualmente y se calcula restando del número de bajas y dividiendo el resultado entre el número de empleados:

$$\begin{array}{r} \text{INDICE DE ROTACION} \quad \text{ALTAS - BAJAS} \\ \text{DEL PERSONAL (Promedio)} \quad \text{# EMPLEADOS} \end{array}$$

Este índice indicará el porcentaje de incremento o decremento de personal en la empresa, y nos dará la pauta para entrar en análisis más minuciosos por departamento o área de trabajo.

Como existe la posibilidad de que algún candidato no llegue a ser contratado, es conveniente tenerlo en reserva (Cartera de Personal) y utilizar ésta como medio interno de reclutamiento, economizando, de esta forma, en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

#### NOMINA.

En este subsistema se deberá emitir en cada periodo de la nómina (mensual, quincenal o semanal), un reporte que contenga todos los datos de percepciones y deducciones para cada empleado, así como los totales para llevar un control de gastos que tenga la empresa en los diferentes rubros en materia de remuneraciones al personal. Este reporte permite conocer el total que se tiene que pagar a los empleados y ajustar este gasto posteriormente a los estados financieros.

Una herramienta muy útil para detectar problemas son las estadísticas, además de tener totales acumulados en cada concepto de la nómina. Podemos analizar por centro de costo, es decir, por área de trabajo o departamento en rubros tales como vacaciones, control de asistencias.

Las vacaciones, por estar restringidas según la antigüedad del empleado, se deben de controlar dependiendo de la fecha de ingreso. Se tendrá una relación de los días a que tiene derecho cada empleado y así cada centro de costo organice su plan de vacaciones y planee con anticipación para que esto no afecte las operaciones normales de su área de trabajo.

El control de asistencias es indispensable para aplicar las sanciones especificadas por las políticas del departamento de personal por lo que es conveniente tener un karex que indique las causas de las fallas, horas de entrada y de salida. Con este control se podrán determinar las "horas extras" trabajadas y así poder determinar el monto por este concepto.

#### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

En esta parte de nuestro Sistema de Recursos Humanos, es importante plantear los objetivos de la organización con claridad para, primamente, analizar la posibilidad de penetrar en el área específica del negocio, por lo que es indispensable evaluar las diferentes opciones que se presenten y decidirse por la más viable.

Este análisis se debe efectuar en diferentes aspectos, como localización, costos de transportación, y lo que para nosotros es más importante, la posibilidad de adquirir personal competitivo en nuestra situación geográfica.

Si la empresa ya está en funcionamiento, nos debemos de fijar en su evaluación actual y planeación futura. La evaluación actual implica medir los resultados esperados contra los reales y así poder acortar la brecha que existe entre éstos con una planeación a futuro. El siguiente esquema define claramente cómo debe de ser una planeación de personal: (Ver página siguiente).

Como mencionamos en el capítulo anterior, y como lo muestra la gráfica, es necesario tener reportes que nos indiquen primeramente la cantidad de personal que necesita la empresa.

Analizando las tendencias en las necesidades de personal, se formarán resúmenes que permitan ver los requerimientos en un período a largo plazo (de cinco años), como lo explica el cuadro de la página 130.

Esta etapa de análisis resulta vital pues es la base de comparación con el personal existente.

Para prever las necesidades de personal a reclutar en el año actual, se compararán, para cada departamento, el personal disponible en cada puesto, contra los requerimientos totales pronosticados y así obte-

ner el balance requerido durante el año, como se puede observar en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO "X"

PERSONAL DISPONIBLE (Incluyendo promo- ciones y transfe- rencias).	REQUERIMIENTOS TOTALES PRONOSTICADOS	BALANCE REQUE- RIDO EN EL AÑO
P U E S T O S	NUMERO DE PERSONAS	

CATEGORIA DE LA TAREA	PRONOSTICO A 5 AÑOS.	3 AÑOS SIGUIENTES
	MENSUAL O POR TRIMESTRE	
	AÑO ACTUAL. AÑO PROXIMO	
DEPARTAMENTO	NUMERO DE PERSONAS	
P U E S T O S		



## CONCLUSIONES

La administración de empresas está dividida para su estudio en un proceso de cinco etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Es un proceso continuo en el cual dos o más etapas pueden estar ocurriendo simultáneamente.

De la administración general surgen las preguntas: ¿De qué recursos se dispone? ¿Cumplen los objetivos planeados a corto plazo? ¿Qué recursos son necesarios para el futuro, que cumplan los objetivos globales de la empresa?.

Para responder a estas preguntas nos concentramos en la etapa de la integración que se encarga de reunir los recursos necesarios para cumplir el plan establecido en la organización formada.

Son varios los recursos que necesita la empresa: Los Recursos Financieros, necesarios para adquirir materiales y pagar mano de obra que generan la utilidad deseada, manteniendo la productividad y la motivación del personal.

si los recursos humanos no están dispuestos a cooperar para obtener la producción deseada, la empresa se detendrá.

Lo anterior nos lleva a fijar la atención en la adaptación de la gente (recursos humanos) a las tareas necesarias para cumplir con el plan de servicios, producción y utilidad deseada. De esta necesidad y para el buen funcionamiento de la empresa, hay que darle mucha importancia a un buen sistema de recursos humanos, tanto operacional como de control en la efectividad de la producción y toma de decisiones para la corrección de la mala administración.

El primer objetivo para asegurar que la empresa tenga la gente necesaria para cubrir sus tareas, es establecer un subsistema de reclutamiento y selección que logre adaptar lo mejor posible las habilidades de la gente a los puestos indispensables en cada departamento, por lo -- que se necesita la definición de los puestos lo más exacta posible a la realidad (análisis de puestos).

Para evitar la rotación de personal excesiva se debe de remunerar justamente al personal y se establece un mecanismo de control para darle peso e importancia a los niveles de tareas según sus características tan objetivamente como sea posible (Valuación de puestos).

Se debe de tomar en cuenta el desempeño del trabajo para la posibilidad de desarrollo de los individuos que cada vez aceptan y desean

mayores responsabilidades, por lo que se debe de calificar su desempeño (Calificación de Méritos) y así promoverlos y/o ascenderlos en la empresa.

El personal necesita cumplir lo mejor posible con sus tareas, para lo que se deben de organizar cursos de "Capacitación" que logren incrementar la eficiencia en el desempeño de sus puestos.

La empresa debe cumplir las disposiciones indispensables para remunerar e incentivar a sus empleados para lo que se tiene que implantar un subsistema de "nómina" que prevea la forma de pago.

Para afrontar el posible desarrollo futuro de la organización se debe de establecer un plan, tomando en cuenta el crecimiento del negocio y las posibles necesidades para cubrir objetivos establecidos (Planeación de Recursos Humanos).

Si los intereses y necesidades son cubiertos, tanto para la empresa como para los individuos, manteniendo una moral alta y cubriendo - los objetivos de ambas partes, la organización se desarrollará y por ende la sociedad en general.

## REFERENCIAS

- (1), (2), (3), están en la tesis.
- (4) Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1981. p.183.
- (5) está en la tesis.
- (6) 4, pp.408 y 406.
- (7) 4, p.162.
- (8) Agustín Reyes Force. Administración de Personal II Parte, Sueldos y Salarios. p. 171.
- (9) está en la tesis. (2), p. 142-148 .
- (10) L.F.T. (Definición del contrato colectivo de trabajo)
- (11) L.F.T., art. 422.
- (12) Sistemas de Información basados en computadora para la Administración Moderna. Robert G. Murdick y Joel E. Ross. México 1981. Edit. Diana. p. 29.
- (13) 12 p.34.
- (14) Administración de Personal. Burack y Smith-CECSA. México 1983. p. 143.
- (15) 8 p.59
- (16) 8 p.60.
- (17) 8 p.62.
- (18) 8 p.63.
- (19) 8 p.65.
- (20) 8 p.66.
- (21) 8 p.66.
- (22) 8 p.68.
- (23) 8 p.85.
- (24) 8 p.85.
- (25) 8 p.86.
- (26) Organización y Planeación de Recursos Humanos. Gordon McBeath. Ed. Logos. México 1981. p. 23.

- (27) 26 p.24.
- (28) 26 p.26.
- (29) 26 p.27.
- (30) 26 p.27/28.
- (31) 26 p.31
- (32) 26 p.37
- (33) 8 p.165.
- (34) 8 p.167
- (35) 8 p.170.
- (36) 8 p.176.
- (37) 26 p.
- (38) 26 p.85
- (39) 26 p.84

**Este Tebe se imprimió en Julio de 1986  
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset  
en los Talleres de Impresos Offset-O, S. A.,  
Av. Colonia del Valle No. 335 (Esq. Adolfo Prieto),  
Tels. 523-03-33 523-21-05 México 03100 D. F.**