



111
2 g.
Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MODELO
PROPUESTO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION PARA SU DESARROLLO**

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al Grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a:
EVANGELINA SUAREZ CALVO

Asesor: LIC. MIGUEL YUNEZ TORVAY



México, D. F.

1987



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.

TITULO:

" LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MODELO PROPUESTO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA SU DESARRO-
LLO "

OBJETIVO:

Proporcionar a la Pequeña y Mediana Empresa -
un Modelo de Reclutamiento y Selección de Per
sonal que permita el logro de los objetivos -
de desarrollo con personal eficiente.

HIPOTESIS:

Lograr con el Reclutamiento y Selección la eficien
cia del personal adecuado para el desarrollo de -
las Empresas.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
METODOLOGIA.....	3
 CAPITULO I	
ADMINISTRACION GENERAL	
1.1 Antecedentes.....	5
1.1.1 Principios Generales de Admón.: Henry Fayol.	
1.1.2 Elton Mayo	
1.1.3 Douglas Mc. Gregor	
 1.2 Definiciones de Administración General.....	 17
1.3 Características de la Administración.....	18
1.4 Su importancia.....	20
1.5 Proceso Administrativo.....	21
1.6 La Empresa.....	27
1.1.6 Definiciones de empresa	
1.1.7 Definición de pequeña y mediana empresa	
1.1.8 Características de la pequeña y mediana empresa.	
1.1.9 Criterios para la clasificación de la - pequeña y mediana empresa	

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1	Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	31
2.2	Características de la Administración de Recursos Humanos.....	34
2.3	Objetivo de la Administración de Recursos Humanos.....	35
2.4	Definiciones de Administración de Recursos Humanos.....	35
2.5	Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	37
2.5.1	Planeación de los Recursos Humanos	
2.5.2	Empleo	
2.5.3	Reclutamiento	
2.5.4	Selección	
2.5.5	Contratación	
2.5.6	Inducción	
2.5.7	Capacitación y Adiestramiento	
2.5.8	Higiene y Seguridad Industrial	
2.5.9	Relaciones Laborales	
2.5.10	Comunicación	
2.5.11	Sueldos y Salarios	

CAPITULO III
RECLUTAMIENTO Y SELECCION

3.1 Pasos para llegar al Reclutamiento y Selección	57
3.1.1 Vacante	
3.1.2 Análisis del puesto	
3.1.3 Valuación de puesto	
3.2 Definición de Reclutamiento.....	61
3.2.1 Fuentes Internas	
3.2.2 Fuentes Externas	
3.3 Selección.....	68
3.3.1 Definición de selección.....	68
3.3.2 Técnicas de Selección.....	70
3.3.2.1 Recepción del solicitante	
3.3.2.2 Solicitud de empleo	
3.3.2.3 Entrevista	
3.3.2.4 Pruebas y Tests	
3.3.2.5 Examen Médico	
3.3.2.6 Investigaciones	
3.3.2.7 La evaluación y la elección	
3.4 Contratación.....	77

CAPITULO IV

PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PARA LA CREACION DEL AREA DE INFORMATICA.

4.1	Marco de Referencia.....	80
4.2	Estructura Actual de la Empresa	
4.3	Aspectos a investigar.....	83
4.4	Definición de objetivos.....	83
4.5	Diseño del cuestionario.....	84
4.5.1	Tabulación e interpretación de los Resultados.....	87

CAPITULO V

IMPLEMENTACION PROPUESTA

5.1	Perfil de cada uno de los nuevos puestos	101
5.2	Organigrama propuesto	
5.3	Tipo de Computador que se sugiere.....	109
5.4	Información General sobre los "paquetes".....	111
	CONCLUSIONES.....	115
	BIBLIOGRAFIA.....	117

INTRODUCCION

En la época actual los empleos son insuficientes -- presentándose cifras inconfesables de desempleo y superando por tanto la oferta a la demanda; es entonces cuando se ve la necesidad de un buen Reclutamiento y Selección del Personal procediendo con cautela para no cometer errores en la contratación de empleados.

Insistir sobre la importancia de Reclutamiento y Selección del Personal en la apertura o creación de un Area -- es la idea que conlleva el contenido del presente trabajo.

La creación de un Area siempre requerirá de un Modelo de Reclutamiento y Selección ya que con ello se podrán -- cubrir todos los requerimientos de cada uno de los puestos -- logrando así una mayor eficiencia en la obtención de los -- resultados esperados, tal es el objetivo de este estudio.

Por tal motivo se siente la necesidad de hacer referencia a los principios de la Administración General con -- una breve reseña de sus antecedentes, proporcionando definiciones, referencias sobre el proceso administrativo y enmarcando a los tres tipos de Empresas que existen en un sistema económico.

Así se llega a la Administración de Recursos Humanos haciendo referencia a su importancia, sus característi-

cas, sus objetivos, definiciones y señalando brevemente sus funciones.

De estas funciones destacan la de Reclutamiento y Selección de Personal por lo que se hablará de las fuentes de Reclutamiento Interno y Externo y las Técnicas de Selección para obtener como resultado la idoneidad del personal adecuado que cubra los requerimientos de los puestos para el logro de los objetivos de la Empresa.

Es necesario además dar a conocer el marco de referencia de la empresa en estudio y la justificación de la necesidad de crear el Area de Informática, así se llega el cuestionamiento aplicado a los mandos superiores y pasando a la tabulación e interpretación de resultados.

Por último se hace referencia a la implementación propuesta que de acuerdo a los resultados obtenidos en la fase anterior se da paso al conocimiento de los nuevos puestos que vienen conjuntamente con la creación del Area de Informática.

METODOLOGIA

La metodología en la que se basa este trabajo es -
la de Felipe Pardinas cuyo libro se intitula "Metodología -
y Técnicas de la Investigación en Ciencias Sociales".

Después de haber fijado el objetivo se continuará -
con los siguientes puntos:

OBSERVACION DEL FENOMENO

Necesidad de crear el Area de Informática.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Verdaderamente será necesaria la creación del Area
de Informática?

FORMULACION DE HIPOTESIS

Lograr con el Reclutamiento y la Selección la efi--
ciencia del personal adecuado para la creación del Area.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

De acuerdo al presente marco de referencia se cuen--
ta con un índice de 60 trabajadores distribuidos en las di--
ferentes áreas de los cuales se eligieron 8 personas de los
mandos superiores como muestra representativa de nuestro --
universo.

No existió la necesidad de recurrir a métodos estadísticos para la determinación de nuestra muestra ya que dichas personas son las indicadas para la aprobación de la -- creación del Area de Informática.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El diseño del cuestionario se elaboró una vez elegido el número de personas a entrevistar por lo que se pensó en un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas para -- tener así un máximo de veracidad en las respuestas.

Después de aplicarlo se procederá a la tabulación e interpretación de las respuestas recabadas.

CAPITULO I

ADMINISTRACION GENERAL

1.1. ANTECEDENTES

Sin que propiamente se trate de hacer un relato histórico sí en cambio se pretende narrar hechos que en distintas épocas muestran las relaciones humanas y la Administración. Como dos sucesos estrechamente unidos que conforme el hombre se convierte en ser inteligente empiezan a adquirir importancia de acuerdo con la etapa y en función de los elementos disponibles Max Weber habla de estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 -- A.C., en los cuales se refleja que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos.

En China encontramos vestigios de Administración -- hacia el año 1000 A.C., en la Constitución de Chow cuando establece reglamentaciones a la forma de organizar el gobierno del estado antes de empezar sus funciones delimitando actividades, señalando la cooperación entre todos, exigiendo eficiencia, formalidad, control sancionando fallas y evaluando resultados.

Confucio estableció reglas de la Administración destacando en ellas el fundamental papel que desempeña el elemento humano.

Los grandes pensadores de Grecia en la Edad de Oro_ hacen referencia al aspecto administrativo, prevaleciendo - a través del tiempo muchas de sus recomendaciones.

Roma establece ideales administrativos, principios_ y funda el primer estado con magisterios específicos.

Es conveniente tener una visión general sobre las - formas de producción anterior a lo que se llama Revolución_ Industrial.

No existían fábricas persistía el régimen feudal -- en el cual el siervo paga al señor feudal una renta en productos agrícolas existiendo también otros que son forzados_ a hilar para cubrir su cuota. En otros lugares de la Europa feudal familias trabajadoras alternaban labores agríco-- las con hilado y tejido en sus casas.

Aparecen las primeras organizaciones manufactureras bajo dos modalidades; las descentralizadas en que un grupo_ numeroso de obreros que viven en el campo concentran el - - producto de su trabajo a una unidad fabril lo cual hará el_ último proceso de acabado y teñido; las centralizadas que - eliminaba todo valor humano ya que bajo un mismo techo los_ obreros son sometidos a una rigurosa supervisión de trabajo y una autoridad monástica en que se imponían horarios para_ comida, rezo y sueño.

Pero es el gremio la institución clásica de la épo-

ca previa a la Revolución Industrial ya que contaba con el mayor número de trabajadores que se agrupaban para proteger sus intereses ya que fabrican el mismo producto. La fuerza de esta unión los llevó a establecer normas y niveles de -- producción, días y lugares de venta, precios, etc. Es el - gremio donde aparece jerarquías de maestro - oficial - - - aprendiz con sueldos diferentes y pruebas de capacidad para llegar a la obra maestra y aspirar al grado más alto. Cong tituirse en maestro fué la aspiración máxima, sin embargo - todo intento de lograrlo fué eliminado ya que el maestro -- del gremio cerro todo acceso unificándose para dominar a -- distintos niveles. Es el siglo XVIII con el advenimiento - de la Revolución Francesa en que declara abolido el gremio_ por considerársele atentatorio a la libertad del trabajo.

Se consideran las innovaciones técnicas como la razón de ser de la Revolución Industrial.

Se inicia un movimiento tecnológico que día a día - fué en incremento no sólo por nuevas máquinas sino por modificaciones en el proceso de producción.

Basta con señalar que en Inglaterra antes de 1760 - se otorgaron 12 patentes y en 1825 aumentó a 250.

Con el auge de la industrialización surge la práctica de la asociación para la integración de grandes capitales en el establecimiento de fábricas donde los socios ad--

quirían una responsabilidad ilimitada. También se difunden prácticas mercantiles del crédito, intereses moratorios, -- descuentos por pronto pago y lucrar.

Estas innovaciones financieras conlleva prácticas -- de descuento de documentos y crecimiento del sistema bancario en el aspecto cuantitativo y en servicios, se inicia -- el ahorro bancario, mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.

El trabajo asalariado se difunde en gran escala en la Revolución Industrial y es así que el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la -- demanda.

Esta idea tiene como origen la ideología del liberalismo que encuentra a su más fuerte aliado en la Revolución Francesa la cual propugna por la libertad absoluta en todos los aspectos y elimina lo que considera atentatorio -- a la misma.

Sin embargo, ese libre juego, con igualdad aparente para todos, al llevarse a efecto en un sistema en el que -- existían diferencias claras entre sus ciudadanos, tanto en lo cultural, económico, político, etc., no lleva a la pretendida igualdad y fraternidad, sino a lo que un autor denominó "la libertad a morirse de hambre" y a una explotación descarnada del hombre por el hombre ya que el patrón tenía

libertad de ofrecer con el salario que él considera conveniente.

El trabajador tenía la libertad de aceptarlo o no.

El patrón tenía la libertad de reducir los salarios y el trabajador de aceptarlo o de retirarse.

Esta mentalidad en nuestro país se refleja en la -- respuesta dada por Porfirio Díaz en el conflicto de Cananea.

Situaciones de abuso y de explotación abundan durante la Revolución Industrial. Los inventos y las grandes -- innovaciones hacen del hombre un apéndice de la máquina degradando su condición humana. De la creatividad del artesano en el trabajo se pasa a un trabajo desintegrado en que -- se le asigna sólo una parte del proceso desconociendo la -- importancia de su esfuerzo llevándolo a formar parte de una cadena que le produce monotonía y fatiga.

Del patrón que respetaba la destreza del trabajador, en su oficio se pasa al patrón que por tiempos y movimientos y estándares precisos, encajona al trabajador asignándole un papel de simple ejecutor. De la base operativa-creativa se lleva a los hombres a la situación de que una mayoría está destinada a la rutina y actividades físicas y una -- minoría que se apropia el derecho de pensar y decidir.

Empresarios sin escrúpulos dan rienda suelta a la --

explotación de mujeres y menores de edad, eliminando al varón adulto, esto trae como consecuencia reacciones negativas como es la destrucción de máquinas por considerarse a estos la causa de las desgracias existente. Hubo sin embargo manifestaciones ideológicas de una importancia tal que marcaron cambios profundos en la historia de la humanidad ya que aportaron el nacimiento urgente de nuevas técnicas de trabajo entre los que se destaca la Administración.

Estudios y opiniones tendientes a restablecer el -- valor integral del ser humano fueron la respuesta al maquinismo y claramente los encontramos manifiestos en los documentos, papeles denominados encíclicas siendo las más importantes: Encíclica Rerum Novarum del papa León XIII (1891); Encíclica del papa Pío XI (1931); Pío XII en sus elocuciones referentes a León XIII y Encíclica Juan XXIII.

La Encíclica "RERUM NOVARUM" significa "revolución de las cosas nuevas" menciona las responsabilidades de los patrones hacia los obreros y expresa su profunda compasión por la suerte de los mismos quienes se encontraban en la -- miseria.

El principal deber de los amos era de dar a cada -- uno lo que es justo; engloba el descanso dominical otro fué el de no hacer trabajar al obrero más horas de las que permitan sus fuerzas.

Pretendía una acción humana y justa para construir un mundo social mejor, donde imperara la paz y la justicia para solucionar el problema social y el bien común con la colaboración de todos los hombres.

Sugiere también tener cuidado con la parte espiritual del obrero y atender a su familia cuidando de su integridad física, de su condición, sexo y edad, proporcionando un salario que satisficiera sus necesidades.

Se considera de mayor importancia la Encíclica del Papa León XIII ya que fué la base para la creación de las otras Encíclicas, así llegamos a las aportaciones que dan algunos autores como: Henri Fayol, Elton Mayo y Douglas Mc. Gregor.

1.1.1 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION: HENRI FAYOL

Para desempeñar una función administrativa es preciso apoyarse en principios establecidos es decir en verdades admitidas.

El número de principios de la Administración no tiene límites ya que toda regla, todo medio administrativo que facilite su mejor funcionamiento deben incorporarse como principios que se constituyen en el faro que permite orientarse.

Los principios generales de la Administración sugeridos por Henri Fayol (1841-1925) son todavía considerados por la mayoría de los administradores un aspecto de gran -- importancia para el éxito de las organizaciones modernas, -- por lo que se considera oportuno hacer mención de ellos:

- 1o.- División del trabajo: es llegar a producir con el mismo esfuerzo.
- 2o.- Autoridad: es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
- 3o.- Disciplina: es el respeto de las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la actividad y las muestras exteriores de respeto.
- 4o.- Unidad de Mando: sólo se deberán recibir órdenes de un solo jefe.
- 5o.- Unidad de Dirección: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.
- 6o.- Subordinación del interés particular al interés general: los intereses particulares no deben prevalecer sobre el interés general.
- 7o.- Centralización del personal: es el precio del servicio prestado.

- 80.- Centralización: tomando en cuenta el fin que se persigue encontrar la medida que dé el mejor rendimiento total hará posible la mejor utilización de las facultades de todo el personal.
- 90.- Jerarquía: es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
- 100.- Orden: aquí podemos aplicar la fórmula del orden social, "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- 110.- Equidad: deseo de igualdad con el personal.
- 120.- Estabilidad del Personal: admitiendo que goce de las aptitudes necesarias un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva que lo conduce a realizarlas bien.
- 130.- Iniciativa: libertad de proponer y de ejecutar.

14o.- La Unión del Personal o Espíritu de Grupo: la unión y la armonía en el personal de una empresa es una gran fuerza.

1.1.2 ELTON MAYO

Australiano, realizó experimentos en Western Electric en Hawthorne, su preocupación fué asegurar la colaboración de los conglomerados humanos en esta industria de producción en masa, donde la tecnología produce desintegración dentro y fuera de la industria.

Realiza su experimento separando dos grupos: el de experimentación y el de control.

1er. Experimento realiza variaciones en las circunstancias físicas del ambiente de trabajo, semana inglesa o días de menos horas los operarios trabajaron a gusto y la producción fué mayor.

2o. Experimento se dedicó a observar la respuesta de los trabajadores a las variaciones introducidas en el sistema de incentivos aquí demostró que la dirección de personal tiene que tratar con grupos de trabajadores espontáneos como con cada uno de los empleados.

3er. Experimento realizó entrevistas en donde los empleados exponían sus problemas y se deshacían de complicaciones emocionales y esto dió como resultado mejor colaboración

ción del trabajador con el grupo y con la misma gerencia.

1.1.3 DOUGLAS Mc. GREGOR

Psicólogo Industrial descubre la importancia del hombre, sus necesidades y aspiraciones sociales dentro de la organización.

El habla de las limitaciones por parte del personal empleado y lo atribuye a la causa de las teorías tradicionales ya que se usaba la autoridad como medio de control y -- ésta traía como consecuencia la disminución a la producción, indiferencia hacia los objetivos de la empresa y negativas a aceptar responsabilidades.

Analiza las consecuencias y por consiguiente trata de adaptar métodos de control administrativo que se acomoden a la empresa moderna para así estimular la necesidad de nuevas orientaciones y prácticas ejecutivas.

Su aspecto principal son las teorías "X" y "Y"

TEORIA "X"

- 1.- El ser humano ordinario no le gusta el trabajo y rehuirá cuando pueda.
- 2.- Por lo anterior el ser humano ordinario deberá ser -- obligado a trabajar, es indolente y por tal motivo -- se le debe controlar y tener bajo amenaza de castigo_

para que rinda el esfuerzo necesario cumpliendo así -- con los objetivos de la empresa.

- 3.- El ser humano ordinario ante todo quiere su seguridad carece de ambición, prefiere ser dirigido y le desagrada la responsabilidad.

TEORIA "Y" Integración de intereses individuales con los - objetivos de la organización.

- 1.- El ser humano común le gusta el trabajo.
- 2.- El ser humano común se dirige y se controla así mismo.
- 3.- El ser humano común tratará de lograr cumplir con los objetivos de la empresa por las compensaciones satisfacciones aunadas con su logro.
- 4.- El ser humano común acepta y busca nuevas responsabilidades.
- 5.- La capacidad creadora imaginación e ingenio para resolver problemas de la organización es característica de grandes sectores de población.
- 6.- Las potencialidades intelectuales actualmente son utilizadas solo en parte.

1.2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION GENERAL.

Definiciones dadas por los principales autores en Administración:

E.F.L.B

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana"

Koontz and O' Donnell

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

G.P. Terry

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Agustín Reyes Ponce

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"

Fernández Arenas

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"

Henry Fayol

"Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar"

Así pues se puede decir que la Administración es la técnica que dirige con eficiencia un organismo social para el logro de sus objetivos.

1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Es cierto que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega determinadas funciones siempre y cuando -- estas se realicen dentro de un organismo social dirigiendo y coordinando el trabajo de los demás, será entonces cuando comienza a llamarse administrador.

La sociedad es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común es por lo tanto el objeto donde recae la Administración.

La Administración se da necesariamente en un organismo social por lo que se consideran como características de la Administración:

1. **UNIVERSALIDAD** El fenómeno administrativo surge en -- donde exista un organismo social sujeto a una coordinación sistemática de medios encaminados a lograr un fin determinado.
2. **ESPECIFICIDAD** La Administración siempre tendrá un contenido claramente marcado, específico y diferente de otros fenómenos de distinta índole que regularmente lo acompañan.
3. **UNIDAD TEMPORAL** Aunque el fenómeno administrativo refleje fases, etapas y elementos no deja de ser único y en la vida de toda empresa en mayor o menor grado -- están presentes, todos o la mayor parte, los elementos administrativos.
4. **UNIDAD JERARQUICA** Esta es indiscutiblemente indispensable no debiendo decaer entre todos los que teniendo carácter de jefes en un organismo social son participantes en diferentes grados y modalidades de la misma organización.

1.4 SU IMPORTANCIA

1.- Donde exista un organismo social estará presente la Administración convirtiéndose en indispensable cuanto -- más complejo y mayor sea.

2.- En el éxito de un organismo social es determinante directa o indirectamente una buena Administración reflejándose a través de esta la calidad del material humano con que cuenta ese organismo.

3.- Una Administración técnica o científica es fundamental y forzosamente esencial en las grandes empresas ya -- que en virtud de su magnitud y complejidad requieren una -- Administración sumamente técnica. En otra forma todo es -- fuerza sería en vano.

4.- Una eficaz Administración en las pequeñas y media nas empresas es su camino en la competencia con otras, tratando siempre en avanzar a una mejor coordinación de sus -- elementos: maquinaria, calificación de mano de obra, etc. -- renglones en que son superadas por las grandes competido- -- ras.

5.- Elevar la producción es la mayor preocupación -- existente en el campo económico social la cual solo se lo- -- grará por una adecuada Administración de las empresas pues -- si todas las partes de esa organización son eficientes y -- productivas será indiscutible el logro de tales metas.

6.- El caso de países subdesarrollados es vital para sus actividades socio-económicas mejorar la calidad de su Administración, ya que para crear la capitalización y desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores es indispensable la mas eficiente técnica en la coordinación de todos sus elementos, pues ello constituye propiamente el punto de partida de su desarrollo.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

A través del proceso administrativo se cumplirán los fines que persigue la empresa, pues este es el coordinador de los objetivos.

Todo proceso administrativo, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unido con los demás, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible y es irreal.

Diferentes autores nos dan a conocer el proceso administrativo de acuerdo con las diferentes etapas que ellos consideran:

Fayol

- a). Prever
- b). Organizar
- c). Mandar

- d). Coordinar
- e). Controlar

Koontz and O' Donnell

- a). Planeación
- b).- Organización
- c). Integración
- d) Dirección
- e) Control

George Terry

- a). Planeación
- b). Organización
- c). Ejecución
- d). Control

Antonio Fernández Arenas según su libro "El proceso administrativo"

- a). Planeación
- b). Implementación
- c). Control

Como se ha dicho el proceso administrativo es imposible e irreal seccionarlo el Profesor Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas" 1ra. parte, considera que para una mejor comprensión y aplicación de la Administración es conveniente separar aquellos elementos que en --

una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa forma pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

En su opinión el proceso administrativo consta de dos etapas bien definidas:

La Mecánica que comprende:

Previsión

Planeación

Organización

La dinámica que comprende:

Integración

Dirección

Control

Elementos de la Fase Mecánica Administrativa

a) PREVISION Es lo que se desea lograr por medio de un organismo social investigando y valorando las condiciones futuras en que tal organismo se encontrará para finalmente poder determinar los cursos que fijarán las acciones posibles.

b) PLANEACION Una vez que hemos seleccionado el curso concreto de acción a seguir es conveniente fijar los principios que lo habrán de predecir y orientar así como la secuencia de ope

raciones necesarias y determinación de tiem
pos, unidades, etc. todos ellos necesarios para su realización.

- c) ORGANIZACION Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, -- funciones y obligaciones individuales en -- una empresa.

Elementos de la Fase Dinámica Administrativa.

- d) INTEGRACION La mecánica administrativa debe aportar al organismo social los medios necesarios para llevar a cabo en forma eficaz su cometido - seleccionando esos medios, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

- e) DIRECCION Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones individuales y de grupo para el logro - eficaz de sus planes.

- f) CONTROL Es un sistema donde se equiparan los resultados actuales con los resultados pasados - para saber si se ha logrado lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos - planes.

El Proceso Administrativo está constituido por etapas, - elementos y fases.

Aquí se presenta el esquema que aparece en el libro --
 "Administración de Empresas" 1ra. parte del Autor: Agustín -
 Reyes Ponce.

FASE	ELEMENTOS	ETAPAS
MECANICA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas, pronósti- cos y Presupuestos
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones

FASE

ELEMENTOS

ETAPAS

Integración

Reclutamiento
Selección
Introducción
Desarrollo
Integración de las
cosas

DINAMICA

Dirección

Autoridad
Comunicación
Supervisión.

Control

Su establecimiento
Su operación
Su interpretación

1.6 LA EMPRESA

1.1.6 DEFINICIONES DE EMPRESA

Reyes Ponce define a la Empresa como "una unidad de - producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado"

Empresa: "es la persona física o moral que realice ac tividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, - de pesca , silvícolas" según Código Fiscal de la Federa- - ción.

Del mismo modo dicho Código define al establecimiento como "cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen parcial o totalmente actividades empresariales".

Así se puede decir que la empresa busca satisfacer -- las necesidades del mercado así como el logro de sus objeti vos establecidos.

Y para el logro correcto de éstas metas es necesario tener mucho cuidado con el elemento humano ya que este es - el eje para el buen funcionamiento de una empresa.

1.1.7 DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Son aquellas donde el propietario es en sí mismo la - empresa, hasta aquellas donde se coordina el trabajo de va- rios para el logro de un objetivo común.

Este tipo de empresas son consideradas como base estructural de la economía del país.

1.1.8. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Pequeña Empresa:

- Existe la posibilidad que el dueño conozca a todos sus trabajadores, pudiendo así resolver sus problemas conforme se vayan presentando.
- Si algún problema se presentara en lo concerniente a la Producción, ventas, finanzas, etc., el dueño puede controlarlo ya que es bastante reducido.
- Existe la factibilidad de una gran centralización, no requiere de mucho papeleo y se considera de gran importancia la fuente de empleos que estas empresas generan.

Mediana Empresa:

- Tiene un ritmo de crecimiento acelerado.
- Por tal crecimiento existe la necesidad de una descentralización.
- Necesitan de una serie de técnicos y especialistas.
- Se presenta la necesidad de proporcionar conocimiento técnico - administrativo a la alta gerencia.

- El dueño empieza a perder el contacto con la mayoría del personal, ya no conoce todo lo que sucede en la empresa, y ya no lo puede controlar el solo.
- Se considera de gran importancia la fuente de empleo que estas empresas generan.

1.1.9 CRITERIOS PARA LA CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Año con año las bases de operación del Programa Normal del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) registran modificaciones, con el propósito de adecuar los apoyos a dichas industrias con la realidad económica del país.

Criterio de elegibilidad

Pueden ser atendidas por el Fondo las personas físicas o morales, que se dediquen a actividades industriales de transformación y se clasifiquen como pequeña o mediana empresa de acuerdo con el siguiente contenido.

TAMAÑO	VALOR DE VENTAS (millones de pesos)	PERSONAL OCUPADO
Pequeña industria	Hasta 200	Hasta 100
Mediana industria	Hasta 4500	Hasta 250

En caso de rebasar el número de personal ocupado o el monto de las ventas netas anuales, la empresa se clasificará en el estrato inmediato superior correspondiente.

Según criterio del Fondo de Garantía y Fomento a la -- Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) que aparece en la revista Tecnologías de punta 1988 núm. 74

Existen otros dos criterios para clasificarlas:

- Mercadotécnica.- su clasificación se lleva a cabo en relación al mercado que se abastece puede ser local, regional, nacional e internacional.
- Producción.- dependiendo del grado de mecanización que exista en estas empresas.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Expuesto en el capítulo anterior un panorama sobre la Administración General, corresponde a este segundo capítulo tratar una de sus fases de vital importancia: la Administración de Recursos Humanos.

Se ha dicho de vital importancia ya que toda actividad de cualquier empresa es el factor humano quien inicia y determina sus resultados. Son las personas las que inyectarán la dinámica que moverá, por la intervención de su esfuerzo y dirección, oficinas, computadoras, etc.

Precisamente Administración de Recursos Humanos es un concepto que comprende a todo individuo que dentro de una organización aporta valiosas contribuciones al logro de los objetivos del sistema administrativo.

A la vez este organismo, se apropiará los recursos necesarios del medio que lo rodea para el éxito deseado. Se puede afirmar que la organización del sector público o privado, de poco o mucho capital en base al número suficiente de recursos humanos con que cuente dependerá en mucho su éxito o fracaso; tales recursos se clasifican en tres clases:

- 1o.- **RECURSOS MATERIALES:** se les puede llamar el cuerpo - de la organización. Disponer de ellos será fácil o difícil de acuerdo a la embarga dura de la empresa, sin desconocer que su disponibilidad es de gran influencia en las decisiones de la compañía. Se puede citar: Instalaciones, mobiliario, equipo, ubicación, material de trabajo, etc.
- 2o.- **RECURSOS TECNICOS:** se les puede considerar como el alma de la empresa ya que son - los sistemas de organización -- sus métodos, procedimientos, -- instructivos, organigramas, etc.
- 3o.- **RECURSOS HUMANOS:** se le puede considerar como la dinámica de la empresa ya que - estos recursos varían enormemente y cuyas características quedan determinadas por su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, intereses, salud, etc.

Cada compañía requiere de diferentes tipos de personas para poder realizar sus objetivos.

En algunos casos la clase de Recursos Humanos que se soliciten se podrán conseguir fácilmente, lo que ayudará a la prontitud en el logro de sus objetivos. En otros casos el tipo especial de persona que se necesita será escaso.

Los Recursos Humanos deben considerarse y ubicarse en primer término, pues desde la concepción misma de la empresa aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento y como fin último en el logro de los objetivos deseados; aquí se ubican los Recursos Humanos al final de los tres que necesita una empresa por ser éste de quien se hará mención en todo este capítulo.

La Administración de Recursos Humanos permite, a través de la aplicación de sus técnicas, que el organismo social cuente con un equipo competente para realizar con eficiencia sus objetivos.

De ahí la importancia del estudio de la Administración de los Recursos Humanos.

2.2 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se hace mención de las características de la Administración de Recursos Humanos.

- Los conocimientos, experiencia, habilidades son parte de la persona, nunca será parte de la organización, del mismo modo la persona prestará sus servicios en cualquier organismo que él desee y se le deberá dar una justa remuneración, además la persona estará libre de dedicarse a la profesión o trabajo que mejor le acomode.

- Las personas ofrecerán su máximo esfuerzo siempre y cuando sus objetivos como los de la institución concuerden y sean valiosos.

- Los recursos humanos pueden ser incrementados y para ello existen dos formas la primera será el descubrimiento donde los auxiliares serán los test psicológicos y la orientación profesional, el segundo es el mejoramiento donde se proporcionarán mayores conocimientos y experiencias.

- Los recursos humanos son escasos ya que no todo mundo cuenta con las mismas habilidades, conocimientos, etc.

2.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo en primer término será el conseguir un -- equipo humano de trabajo competente, es decir capaz en apti-- tudes y actitudes para realizar las funciones que la insti-- tución requiere y en segundo lugar se preocupa por tratar -- de que este equipo se sienta satisfecho con su trabajo y -- pueda rendir lo máximo para dar un beneficio tanto al hom-- bre como a la empresa.

2.4 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Definiciones dadas por diversos autores:

Fernando Arias Galicia en su libro "Admón. de Recur-- sos Humanos".

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecenta-- miento y conservación del esfuerzo las experiencias, la sa-- lud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miem-- bros de la organización, en beneficio del individuo, de la__ propia organización y del país en general".

Terry George en su libro "Principios de Admón."

"A la administración de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y sa-- tisfecho".

Duhalt Krause Miguel

"Optimizar el aprovechamiento de los Recursos Humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y con satisfacción dentro de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores".

Pigors y Myers en su libro "Admón. de Personal"

"Es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades instrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos, para su grupo y dando a la empresa de que forman parte una ventaja competitiva determinante y por ende, sus resultados óptimos".

Dale Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales".

"Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna".

Se puede decir que la Administración de Recursos Humanos es la conservación y aprovechamiento del esfuerzo humano para lograr su realización personal y alcanzar con mayor eficiencia el logro de los objetivos organizacionales.

2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos permite lograr el mejor rendimiento de las personas a través de la aplicación de una serie de funciones o técnicas.

Diferentes autores nos dan a conocer las clasificaciones de las distintas funciones que ellos consideran mas importantes:

Andrew F. Sikula en su libro "Admón. de Personal"

1. Planeación de los Recursos Humanos
2. Integración y evaluación del personal

- Reclutamiento
- Selección
- Colocación
- Instrucción
- Evaluación

3. Capacitación y desarrollo
4. Administración de sueldos y salarios
5. Administración de prestaciones y servicios
6. Políticas de higiene y seguridad
7. Relaciones laborales

H.J. Chruden y A. W. Sherman, Jr. en sus dos volúmenes de "Admón. de Personal"

1. Organización del trabajo (descripción del pues
to)
2. Entrenamiento
3. Administración de sueldos y salarios
4. Prestaciones e incentivos
5. Relaciones laborales
6. Investigación de personal

En el,segundo volumen:

1. Planeación de Recursos Humanos
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Inducción
5. Capacitación
6. Medición del desempeño

Fernando Arias Galicia

1. Empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Integración, Promoción y Transferen
ción.
- Vencimiento del contrato de trabajo

2. Administración de salarios

- Asignación de funciones

- Determinación de salarios
- Calificación de méritos
- Compensación suplementaria, incenti
vos y premios
- Control de asistencia

3. Relaciones internas

- Comunicación
- Contratación colectiva
- Disciplina
- Motivación de personal
- Desarrollo del personal
- Entrenamiento

4. Servicios al personal

- Actividades recreativas
- Seguridad
- Protección y vigilancia

5. Planeación de Recursos Humanos

Agustín Reyes Ponce en su libro "Admón. de Personal" lra. -
parte.

1. Admisión y Empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción del personal

2. Adiestramiento y Capacitación
3. Higiene y Seguridad Industrial
4. Relaciones Laobrales
5. Estabilidad, movilidad y cumplimiento del personal
6. Prestaciones

Como se ha observado son diversas las clasificaciones que cada autor da a las funciones de la Administración de Recursos Humanos, aquí se mencionan las que se consideran de mayor importancia para la realización del presente trabajo.

2.5.1 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso para determinar y satisfacer los requerimientos del personal que incluye la determinación de aptitudes y el número necesario del personal apto, para lograr con ello un máximo de beneficio individual y para la organización.

2.5.2 EMPLEO

Su objetivo es la de dotar a la empresa los Recursos Humanos que ésta necesite.

2.5.3 RECLUTAMIENTO

Es crear un buen grupo de personas que estén disponi-

bles y deseosas de ser miembros de una compañía en particular.

2.5.4 SELECCION

Lo que se pretende con ésta es tomar del grupo de reclutas el personal que colaborará con la compañía.

Esta selección se llevará a cabo por medio de una serie de técnicas para evaluar el potencial del empleado.

2.5.5 CONTRATACION

Una vez decidida la aceptación del candidato y el puesto al que éste deberá dedicarse, existe la necesidad de complementar algunos datos para integrar su expediente.

El Reclutamiento, la Selección y la Contratación se mencionan en forma sumamente somera ya que en el siguiente capítulo sólo se tratará de ellos de una manera extensa, ya que son la base de éste trabajo.

2.5.6 INDUCCION

Cuando se ha seleccionado y contratado al aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, el nuevo empleado se encontrará en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres nuevas para él.

Para lograr que el empleado de nuevo ingreso tenga --

una impresión positiva y colabore mejor en el logro de los_ objetivos de la empresa, es necesario que la persona respon_sable del departamento de Recursos Humanos le explique todo acerca de los objetivos que quiere lograr la institución así como la historia de ésta, los bienes y servicios que produ-ce mostrarle las instalaciones y lugares que al nuevo em-pleado le interesen, se le dirán las prestaciones a las que él tiene derecho, se le presentarán los funcionarios, se le dirán las funciones que realizará la unidad en la que va a_ trabajar en resumen se le mostrará y se le informará lo que sea indispensable que conozca él para que en ésta forma no_ afecte a su eficiencia, ni a su satisfacción personal.

Esta forma de introducir al empleado es buena pero -- significa una gran pérdida de tiempo para el departamento - de Recursos Humanos ya que este tiene que desarrollar otras funciones, como una medida eficaz tendiente a cubrir esta - falta de tiempo se podrá elaborar un "Manual de bienvenida" en el cual se proporcionará toda la información necesaria - para que el nuevo empleado tenga conocimiento de ello, para así adentrar con mayor rapidez al empleado.

Este "Manual de Bienvenida" será un documento accesible, breve y lo más gráfico posible para facilitar su lectu_ ra y comprensión.

2.5.7 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La finalidad que se persigue con la Capacitación y el Adiestramiento es elevar la productividad y lograr que el empleado sea más apto y hábil obteniendo una armonía entre la empresa y el empleado.

Con la Capacitación el empleado desarrollará mejor -- las funciones del puesto ya que éste incrementará las aptitudes y conocimientos para lograr así resolver positivamente problemas o anomalías que se le presenten.

Su finalidad es mejorar, cambiar o actualizar sus conocimientos para ir a la par con los cambios que se presentarán.

Con el Adiestramiento el empleado incrementará sus habilidades manuales y operacionales; ésto se ve reflejado en el incremento de la productividad como en la calidad de los productos terminados.

Su finalidad es dirigida a las actividades físicas -- o motoras y se refleja en el buen uso de los instrumentos, maquinaria y herramientas.

La Capacitación se impartirá en dos formas: dentro y fuera de la empresa.

La Primera será impartida por personal de la propia institución y son las actividades de programación y de eje-

cución permanente del trabajo cotidiano. Esta se enfoca a las deficiencias que existen en la empresa.

La segunda es impartida por centros educativos especializados con instructores altamente competentes.

La capacitación sólo se deberá dar cuando se hayan de terminado las necesidades es decir investigar y establecer quien y en qué momento y aspectos específicos debe instruir se, al empleado para así alcanzar las metas propuestas y -- evaluar si se está obteniendo resultados óptimos y en caso contrario corregirlos.

Con ésto se logrará una mayor eficiencia del personal que labora en la institución.

2.5.8 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Según Fernando Arias Galicia define a la Higiene Industrial como "el conjunto de conocimientos y técnicas dedi cadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológico o tensionales que provienen del traba jo y que pueden causar enfermedades o deterioros de la sa- lud".

Se puede decir que la salud es aquel estado donde se presenta la ausencia de alguna enfermedad.

Los mecanismos y sistemas de inspección deben garan--

tizar la captación de las medidas de seguridad ya que los accidentes de trabajo además del alto costo humano y la reparación de la maquinaria dañada dejan gastos ocultos como es el retraso de actividades, baja de moral del personal y el estado tenso por parte de los trabajadores.

Los accidentes de trabajo podrán ser evitados haciendo y logrando que se tome conciencia así como obedeciendo las reglamentaciones de la organización en la cual labora.

Se obligará a los trabajadores a que observen las reglas de seguridad y todo organismos social deberá proporcionar todos los medios necesarios para evitar de esta forma que lleguen a producirse accidentes y vigilar el debido cumplimiento de esta.

La higiene industrial y la seguridad tienen como finalidad evitar riesgos que en un momento puedan llegar a ser irreparables. Logrando así la eficiencia y seguridad de los trabajadores.

Para evitar este tipo de situaciones se han creado reglamentaciones sobre Higiene y Seguridad Industrial que están siendo encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de la colectividad industrial.

Estas reglamentaciones deberán contener medidas preventivas de los centros de trabajo algunas de ellas se refieren a:

- Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- Materiales de construcción.
- Sistemas de ventilación, calefacción e iluminación.
- Suministro de agua potable
- Alejamiento y neutralización de aguas negras
- Aseo de los centros de trabajo
- Acondicionamiento higiénico
- Servicios médicos
- Eliminación y transformación de basuras y materias_
de desecho.

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad es conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo. La creación de estas comisiones tienen su base en el Art. 509 de la Ley Federal del Trabajo.

2.5.9 RELACIONES LABORALES

Son todas aquellas actividades encaminadas a mantener equilibrio en las relaciones jurídicas entre el estado y -- sus trabajadores.

Los derechos y obligaciones de ambos son indispensable para tener un medio de trabajo en donde exista el respeto y la disciplina.

Las relaciones jurídicas es el medio que asegura -- tanto a la institución como a sus miembros el cumplimiento de sus responsabilidades, si existiera alguna falta hay sanciones que corresponden por omisión indebida de las obligaciones y derechos para ambos, se puede decir que es -- la posibilidad jurídica de evitar actos de abusos injustos.

Mantener en armonía las relaciones laborales significa por el lado de la institución:

- Evitar pérdidas de productividad o retraso de actividades por conflictos entre los empleados.
- Evitar bajas en la moral de los trabajadores
- Evitar gastos por la resolución de un conflicto.
- Evitar la pérdida del recurso humano.

Por el lado del empleado:

- Evitar la sensación de inseguridad en el empleo y -- la pérdida de estimación de sus compañeros.

- Evitar que se vea manchada su trayectoria en el empleo.
- Evitar las consecuencias emocionales que de conflicto se deriven.

Toda institución debe trabajar en un ambiente fuera de tensiones es decir que exista un buen manejo de las relaciones entre ambos tanto del empleado como de la propia empresa para que en esta forma no se tenga que recurrir al -- Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Para mantener la armonía se deben realizar cuando menos, las siguientes actividades:

- Atender las demandas del sindicato respectivo
- Solicitar la opinión del empleado y del sindicato -- cuando el primero incurra en una falta donde amerite una sanción significativa.
- Junto con el sindicato tratar de interpretar y aplicar las normas contenidas en las condiciones generales de trabajo.
- Realizar con venerebilidad, justicia e imparcialidad las sanciones establecidas para mantener las -- disciplinas y resolver así satisfactoriamente el -- conflicto.
- Informar al empleado de nuevo ingreso las normas de trabajo y obtener su aprobación.

- Verificar las quejas de los empleados para evitar -
llegar a las huelgas.
- Dada la necesidad de cambio de las condiciones de -
trabajo participar con el Sindicato y empleados in-
teresados, en la formulación de nuevas normas, mas_
reales y acordes a las necesidades del trabajo y --
disciplina de la institución y observando derechos_
adecuados para los trabajadores con sus necesidades
actuales.
- Revisar los contratos individuales y colectivos de_
trabajo.

Se considera la terminación de las Relaciones Labo-
rales cuando el trabajador deja de prestar sus servi-
cios en la organización por las siguientes causas:

- Jubilación esto es cuando el empleado deja de pres_
tar sus servicios en la organización --
por haber alcanzado cierta edad y desea
dejar de trabajar.
- Renuncia cuando el trabajador deja voluntariamen_
te a la organización.
- Terminación de contrato también reciben el nombre --
de trabajadores eventuales cuando por -
mutuo acuerdo se firmó un contrato por_
tiempo determinado u obra determinada.

- Rescisión de contrato cuando el empleado a incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la ley Art. 47.

2.5.10 COMUNICACION

La eficiencia de todo el personal de una institución desde la administración superior hasta el nivel más bajo, - dependerá de la comunicación, la cual tendrá que ser efectiva. Es de importancia que el empleado comprenda los deberes de su trabajo y en la forma en que debe realizarlo.

La comunicación en el desarrollo y funcionamiento de la estructura de grupo, merece primordial atención.

En todos los niveles de una organización existe el -- proceso de la comunicación que está continuamente en acción conduciendo información, ideas, actitudes y sentimientos entre los individuos y entre los grupos. La comunicación es como una red de operaciones que reúne a todos los miembros de la organización.

La perfecta comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización ya que la -- buena marcha de los grupos esta en función de la información que reciben acerca de los motivos que los mueve. .

Cuando la comunicación se desvirtúa y pierde sus ver-

daderos objetivos trae como consecuencia una desintegración de los grupos.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- Fuentes, transmisores, emisores o comunicadores: -- son los que exteriorizan la comunicación.
- Mensaje o contenido: una vez establecido el primer elemento conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo.
- Medios, canales o conectores: Es el vehículo o medio que transporta los mensajes, memorandum, cartas, teléfono, radio, muchos más.
- Receptor, recipiente o recibidores: es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Existe en la comunicación algunas barreras como se mencionan:

- El rumor y la habladuría: que se le considera hasta cierto grado necesidades de comunicación insatisfecha.
- El clima y el medio: ambas son muy importantes en el trabajo ya que se puede ver afectado por la sinceridad y confianza en que se comunica entre sí los participantes.
- Barrera semántica: es el significado y sentido que

se le da a palabras orales o escritas

Lo que se trata con la comunicación es mantener una - efectiva transmisión y recepción de órdenes para en esta -- forma canalizar los mismos intereses para el logro de los - objetivos.

Se puede preparar una estructura formal de comunica-- ción para exterminar o reducir la comunicación informal y - evitar así el rumor y la habladuría.

Es tan importante la comunicación que no debemos per-- der de vista que es ella quien une entre sí a las personas_ de una organización para la realización de los objetivos -- organizacionales.

2.4.11 SUELDOS Y SALARIOS

La finalidad que tiene es establecer y mantener coordi_ nada la estructura de sueldos y salarios dentro de la orga- nización teniendo como base la tendencia imperante en el -- mercado; así como mejorar los planes de beneficios del per- sonal a fin de obtener una integración y dirección de todo_ el elemento humano del organismo social, a través de una -- moral asentada.

La Ley Federal de Trabajo nos dice: "A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia_

también iguales, debe corresponder salario igual", esto se contempla fácil y justo lo establecido, pero que difícil es poder determinar la igualdad de trabajo en el puesto, en la jornada y condiciones de eficiencia iguales para poder proporcionar esa remuneración igual.

La Administración de sueldos y salarios a través de sus técnicas de análisis y valuación de puestos a venido estudiando la forma de lograr el equilibrio entre trabajo y remuneración

Las fases de un programa serán:

Análisis de puestos: es determinar los componentes de un trabajo para lograr una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización.

Descripción del puesto: es registrar en forma clara y sistemática los componentes determinados en el análisis.

Valuación de puestos: es otorgar un valor relativo y determinar la importancia de los puestos dentro de la organización.

En el siguiente capítulo se tratará más ampliamente el Análisis de puestos así como la Valuación de los mismos.

Categorización del puesto: es agrupar en unidades de organización llamadas categorías a puestos con importancia relativa.

Curva de salarios: por una parte representar gráficamente - las prácticas actuales de remuneración al relacionar la valuación de los puestos con los sueldos efectivamente pagados y por la otra, comparar los valores del mercado de trabajo contra los de la organización en cuestión.

Tabulador de salarios: es establecer valores monetarios para cada una de las categorías en función de la valuación de puestos y del mercado de trabajo.

Política de Administración de sueldos: es normar en forma general la administración del programa. Habitualmente relaciona dos factores para determinar el monto y periodicidad de los diversos tipos de aumento.

- Desempeño del empleado
- Ubicación del sueldo real dentro de las cifras marcadas por el tabulador para su categoría.

La Administración de sueldos se enfrenta por ahora -- con su enemigo natural: la inflación.

Los sueldos del personal se comportan como los precios de las mercancías subiendo ante la escases y disminuyendo ante la abundancia.

Tipos de aumentos:

General: es el tipo de aumento anual que reciben los traba-

jadores sindicalizados como resultado de su revisión colectiva.

Ajuste: se otorga cuando el sueldo del empleado está por -- abajo del mínimo de su categoría.

Méritos: son otorgados de acuerdo a normas preestablecidas de acuerdo al desempeño que, en un periodo determinado, haya mostrado el empleado.

Promoción: este se otorga de acuerdo a la política establecida, cuando un cambio de puesto coloca al ocupante -- en otro de mayor categoría.

Todas las funciones anteriormente analizadas tienen -- la misma finalidad y estos son:

- Lograr que el personal cumpla con los objetivos establecidos por la empresa.

- Existirá mayor eficiencia ya que estarán satisfechas sus necesidades y teniendo ésto habrá mucho mayor cooperación por parte de los empleados.

- Existirá armonía y comprensión dentro de la empresa.

- Con la falta o ausencia de alguna de éstas funciones la organización no podría llegar a cumplir sus metas -- trazadas.

- Es necesario el conocimiento de dichas funciones --

ya sea porque exista la necesidad de hacer un reajuste de personal o por la creación de una nueva área o simplemente porque se nos presenta una vacante.

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

En el primer capítulo se mencionó el proceso administrativo. Cabe enfocar ahora el Reclutamiento y la Selección del Personal el cuál hace de personas extrañas a la empresa miembros útiles a ella misma sin perder de vista las funciones que son necesarias realizar para lograr ésto, tales funciones están incluidas en el capítulo segundo titulado "Administración de los Recursos Humanos".

El Reclutamiento, la Selección y la Contratación que fueron tratados en forma muy somera en el capítulo II - - ahora se tratarán en una forma más explícita ya que éstas son la base para el desarrollo de ésta tesis.

3.1 PASOS PREVIOS AL RECLUTAMIENTO A LA SELECCION Y A LA CONTRATACION.

Para poder llevar a cabo un buen Reclutamiento y Selección de Personal es necesario iniciar con el primer paso que se presenta en el proceso:

3.1.1 SE PRESENTA PRIMERO LA VACANTE Y/O SE CREA UN - NUEVO PUESTO. PUESTO QUE LOGICAMENTE NO TIENE - TITULAR Y QUE DEBE SER CUBIERTO.

El reemplazo y/o puesto de nueva creación, se notifi-

cará a través de una requisición al Departamento de Selección de personal.

3.1.2 YA QUE SE TIENE LA REQUISICION SE RECURRIRA AL ANALISIS DE PUESTO Y SERA COMO A CONTINUACION SE MENCIONA:

* Descripción Genérica: Consiste en una explicación - del conjunto de las actividades del puesto, considerándolo - como un todo. Debe ser muy breve.

* Descripción Específica: Consiste en una exposición - detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

*** Descripción del Puesto:**

- a) Conocimientos necesarios y escolaridad
- b) Experiencia
- c) Criterio (tipo de decisiones)
- d) Iniciativa
- e) Requisitos físicos
- f) Esfuerzo mental y/o visual que requiere.
- g) Responsabilidad en bienes
- h) Responsabilidad en trámite y proceso
- i) Responsabilidad en supervisión
- j) Responsabilidad en discreción
- k) Responsabilidad en contacto con el público
- l) Medio ambiente y posición

- m) Medio en el que se desarrollan las labores
- n) Como se considera el trabajo
- ñ) Riesgos y enfermedades.

3.1.3 YA QUE SE TIENE EL ANALISIS SE CONTINUARA CON_ LA VALUACION DE PUESTOS QUE SERAN COMO SIGUE:

La Valuación de Puestos, determinará la importancia - relativa de los diferentes puestos con respecto a las nece sidades de la Empresa. Al evaluar, es importante definir - los requerimientos reales del puesto.

La valuación está fundamentada en cuatro aspectos:

- A) Preparación
- B) Creatividad
- C) Trascendencia
- D) Relaciones

A continuación se da una explicación detallada de cada uno de estos aspectos, así como los criterios generales de valuación.

A) Preparación: son los conocimientos indispensables demandados por el puesto, medidos en términos de escolaridad, y la complejidad y diversidad de los conocimientos complementarios que se adquieren con la experiencia, la capaci tación, etc.

B) Creatividad: es la característica que el puesto --

demanda para innovar, modificar o afrontar situaciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa, medida en términos de la frecuencia de aportación de ideas -- y/o decisiones, así como la complejidad de las actividades que desarrolla.

C) Trascendencia: es la contribución del puesto a los objetivos de la empresa, medida en términos de proyección -- que este tiene dentro de la misma; así como la importancia de su función y la libertad para actuar conferida al puesto.

D) Relaciones: es la habilidad demandada por el puesto para crear, mantener, renovar o mejorar el trato con o -- entre terceras personas, medida en términos del objeto de -- la relación y el ámbito y frecuencia en que estas se sostienen.

Después de obtener toda la información requerida se -- llega al Reclutamiento y Selección del personal, ambas proporcionan una serie de técnicas apropiadas para obtener el personal adecuado en los puestos requeridos, logrando cumplir eficientemente con los objetivos establecidos por la -- empresa.

El Reclutamiento proporciona recursos humanos apropiados para la organización.

La importancia del reclutamiento reside fundamentalmente en la localización oportuna de los recursos humanos -- más idóneos.

3.2 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

"El reclutamiento es la fase dirigida a atraer candidatos mediante el cual se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas, así como la decisión de la selección a quienes se les considera con mayores atributos para ocupar el cargo".

Dada por Jiménez Castro Wilburg "Introducción de la Teoría Administrativa".

Luego entonces se puede decir que el reclutamiento es un proceso de captación de candidatos que se persuaden para solicitar empleo en una organización.

Las organizaciones deben tomar en cuenta sus propias necesidades y para ello deberán identificar aquellas fuentes y medios que pueden proporcionar candidatos idóneos.

El dotar de personal a una empresa comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades, esto trae como consecuencia que el reclutamiento de personal requiera de la investigación de todas las fuentes externas e internas, con el propósito de que sean tomados en cuenta los individuos miembros de la organización y quienes no lo sean pero que quieran serlo, en la apertura de las vacantes y/o en los nuevos puestos.

3.2.1 FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas son de gran importancia para la organización ya que se pueden generar oportunidades de promoción y crecimiento del personal y para crear una benéfica moral de trabajo.

El reclutamiento interno tiene como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad en las vacantes o creaciones de puestos que se presenten en la organización.

Estas fuentes internas son las siguientes:

- Promoción del propio personal: son los cambios en que el personal es promovido, es un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores y constituyen la oportunidad de cubrir puestos de mayor jerarquía y remuneración pero también puede ser "hacia arriba y hacia afuera" primero el individuo asciende y si su ejecución en su nueva asignación es insatisfactoria o bien que el puesto mismo va a ser eliminado de esa forma se justifica lo que se dice "hacia afuera", también existen los ascensos es un cambio en donde la responsabilidad disminuye, otro sistema es el "Plan de ascensos con cadena múltiple" - ésta identifica oportunidades de ascensos múltiples.

En algunos países como México la promoción del personal se encuentra reglamentada por la Ley Federal del Trabajo.

- Transferencia

Cuando el personal es transferido de un puesto a otro este puede ser solicitado por el empleado, por no convenirle las condiciones de trabajo o por resolver algún problema interno en el departamento en que se transfiere el elemento humano, sin que tenga que haber un cambio de compensación o de responsabilidad, generalmente ocasionan cambios de salario.

- Antigüedad

La antigüedad influye en las transferencias, ascensos y descensos.

La Ley Federal del Trabajo establece los derechos de preferencia, antigüedad y ascensos.

* Las ventajas y desventajas de la fuente interna:

Contribuye a elevar la motivación de los empleados - existiendo la probabilidad de que haya una mejor comprensión de las políticas de la organización, además su desarrollo será más fácil en un medio ya conocido y se necesitará también menos orientación formal para que se adapten al nuevo puesto.

Pero no se deberá ser tan rígido en sólo hacer uso de la fuente interna ya que ésta puede privar a la empresa de un personal con nuevas ideas y talentos además es posible - que necesite gente nueva personas de afuera para que ocupe

puestos que requieran de habilidades y conocimientos especiales.

3.2.2 FUENTES EXTERNAS

Al través de los años se ha podido observar que pocas empresas pueden llenar todos sus requerimientos de energía humana con las fuentes internas, de aquí la necesidad de tener que recurrir a las fuentes externas de reclutamiento; ya que dada la complejidad organizacional se requiere de personal cada vez más capacitado y orientado a las funciones específicas de los puestos, al momento de utilizar los medios internos para captación de personal y el no identificar candidatos idóneos para cubrir las necesidades, las organizaciones tendrán que incursionar a las fuentes externas a través de medios y así como la identificación de los costos que implican su utilización.

También se deberán considerar varios aspectos que implican un costo adicional tal como:

Utilización de medios efectivos.- dependiendo del nivel del personal al que vamos a reclutar, debemos de utilizar aquellos medios más adecuados para poder captar personal, los cuales implican un costo elevado.

Planes de compensación.- dependiendo de factores de mercado en materia de compensación, las organizaciones deberán ofrecer planes agresivos de compensación los cuales tam

bién deberán ser atractivos para la captación de su personal.

Las empresas y dependencias buscarán la energía humana adicional dependiendo de la naturaleza de sus requerimientos, su experiencia pasada y la práctica tradicional en la industria. A continuación daré breves descripciones de las principales fuentes disponibles:

***Listas de Espera**

Muchas empresas o dependencias se apoyan en sus propios archivos de las personas que han indicado su interés, por emplearse, pero sólo será útil si está actualizada.

***Exploración**

Esta es enviar representantes a buscar, localizar, entrevistar y tamizar a posibles reclutas y persuadirlos para que acepten un trabajo.

***Periódico, radio y televisión**

Son los medios más usuales y el primero suele ser el más útil cuando lo que se necesita es personal muy calificado.

***Agencias de empleo**

Como cobrar un honorario, éstas diseñan sus servicios para cumplir con las necesidades específicas de sus clientes.

***Empresas de búsqueda de candidatos**

Uno de los servicios que ofrecen muchas compañías dedicadas a la búsqueda de candidatos, es un extenso archivo computarizado de los candidatos potenciales para futuros -- empleos disponibles en otras organizaciones.

La empresa de búsqueda ahorra tiempo y dinero a la -- organización que de otra forma tendría que gastarlos para -- localizar a las personas adecuadas.

***Folletos**

Algunas empresas editan sus folletos, señalando las -- posibilidades de empleo en esa empresa, los beneficios que -- ésta ofrece, etc.

***La puerta de la calle**

Son aquellos candidatos que espontáneamente se presen -- tan atraídos por el prestigio de la empresa.

***Escuelas**

Las instituciones educativas son normalmente una fuen -- te de candidatos jóvenes son diferentes grados y clases de -- formación formal, pero con poca experiencia y práctica en -- trabajos de tiempo completo.

***Carta o Teléfono**

Estos medios sirven para solicitar a la bolsa de tra -- bajo, a otras empresas, etc. personal capacitado para cu -- brir el puesto.

***Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.**

Estos pueden beneficiar ya que alabarán la imagen de la empresa para persuadir a los familiares o recomendados a buscar empleo allí.

***Otras empresas**

Estos pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por ciertas políticas de la empresa o bien puede ser personal que tienen que colocar por haber reducción de trabajo.

***Bolsas de trabajo**

Son instituciones que no persiguen lucro y cuyo fin es realizar un bien social, colocando a los trabajadores de sinteresadamente.

***Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores.**

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

***Sindicatos**

Suele ser la principal fuente de abastecimiento para la empresa.

Además se debe indicar que en el contrato colectivo -

de trabajo debe existir una cláusula estableciendo que el -
sindicato proponga candidatos cuando se presenta una vacante (cláusula de admisión).

3.3. SELECCION

Después de terminado el proceso de reclutamiento se -
continuará a aplicar las técnicas de selección a los reclutas para que de ahí surja el candidato idóneo para el puesto.

La persona que tiene la responsabilidad de tomar las -
decisiones de selección, deberá tener todo tipo de información adecuada para así tomar una decisión certera.

3.3.1 Definición:

"Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización -
del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más -
satisfactorio así mismo y a la comunidad en que de desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos".

Dada por Jiménez Castro Wilburg "Introducción de la -
Teoría Administrativa".

Luego entonces se puede decir que la selección de personal es la afinidad entre las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad del solicitante con las especificacioo

nes del puesto.

El objetivo que se pretende con la selección es clasificar el personal que se juzgue calificado para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organización.

Y para el logro del objetivo es indispensable tener toda la información posible acerca de los puestos que se llenarán, la proporción de trabajadores o de posiciones abiertas al número de solicitantes y toda la información pertinente que sea posible acerca de los solicitantes mismos; del mismo modo debe estar claramente establecida la relación entre la información solicitada y el rendimiento del trabajo.

El proceso de selección principia en el momento en que se presenta una vacante en la organización. El costo de administrar la función y la efectividad de cada nivel al seleccionar individuos calificados también es tomado en cuenta. En los puntos siguientes se examinarán las técnicas de selección que más comunmente se usan.

3.3.2 TECNICAS DE SELECCION:

3.3.2.1 - Recepción del solicitante

Esta la llevará a cabo la recepcionista del departamento la que deberá obtener una información sobre todos los datos más importantes del candidato y concertar una cita para la entrevista preliminar.

3.3.2.2 - Solicitud de empleo

En su mayoría las organizaciones piden el llenado de éste documento, ya que ofrece una manera rápida y sistemática de obtener una información variada acerca del solicitante, básicamente abarcará datos personales estos son:

Nombre	IMSS
Edad	RFC
Sexo	Servicio Militar
Domicilio	
Estado Civil	
Nacionalidad	
Datos familiares	
Antecedentes de trabajo: puesto y sueldo que percibía	
Experiencia ocupacional	
Escolaridad	
Varios: planes a corto y a largo plazo	
Sueldo que pretende alcanzar	
Manejo de maquinaria	

Aquí nos encontramos con que el solicitante puede men tir o exagerar en sus habilidades, salario y otras informaciones en su curriculum.

Las solicitudes de empleo deberán ser diseñadas de -- acuerdo al nivel al cual se están aplicando pero de ninguna manera los formularios deberán contener acumulación de in-- formación innecesaria y datos que no se usarán.

3.3.2.3 ENTREVISTA

Para un negocio la entrevista es el medio más efectivo para ayudar a llevar a cabo la selección.

Además de obtener información del solicitante, esta - brinda la oportunidad de observar el orden, fluidez del len guaje, uso correcto de la drámica y pronunciación, serenidad y otras características del candidato.

Toda entrevista varía de acuerdo a la información que se quiere obtener.

- Entrevista inicial o preliminar

Se utiliza para verificar y clasificar los datos que no están claros o completos en la solicitud, además con - ello se obtendrá más información acerca de los que un individuo puede hacer y hará; se le dará información al individuo sobre los trabajos disponibles, las características y - ventajas de la organización. A continuación mencionan algunos tipos de entrevista:

*Entrevista estructurada: Es un tipo de entrevista al tamente controlada, quien entrevista determina el curso que va a tomar la entrevista al formular cada pregunta.

*Entrevista menos estructurada: el solicitante juega un papel mas activo en la determinación de la forma que tomará el diálogo.

*Entrevista no dirigida: El propósito es lograr el en tendimiento y dar confianza, su objetivo es ayudar a la per sona a vencer algunas dificultades. Se requiere considera-- ble habilidad, flexibilidad y autocontrol por parte del en trevistador.

*Entrevista dirigida: Es planeada y dirigida por el - entrevistador. Antes de empezar la plática el entrevista-- dor sabe cual es el tema de la entrevista y, haciendo pre-- guntas específicas, centra la atención respecto a la infor mación que desee.

*Entrevista profunda: Esta cubre los diferentes aspec tos de la vida del solicitante que guardan alguna relación con el empleo.

Existe un cuestionario de 34 preguntas publicado por Martín M. Bruce, éstas son acerca del trabajo, realizacio-- nes escolares y otras áreas para ser respondidas a fondo por el solicitante.

*Entrevista colectiva: Se realiza con un panel de en-

entrevistadores que hacen preguntas y observa a un candidato determinado.

*Entrevista de tensión: Esta se usó durante la 2a. -- Guerra Mundial como técnica para seleccionar personal para el espionaje militar, pone al candidato bajo una considerable presión.

Con la entrevista lo que se pretende es detectar los aspectos que destacan en el individuo y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, todas las que se mencionan anteriormente, así podremos descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos indispensables.

3.3.2.4 PRUEBAS Y TESTS

Las pruebas y tests, son otro instrumento con el que se cuenta como técnica auxiliar para designar de entre los candidatos el más apto.

Estas pruebas y tests tratan de medir el grado de aptitudes, actitudes y características de la personalidad del candidato, sin embargo, es conveniente señalar que la confiabilidad de este tipo de pruebas dependerá en alto grado del empleo o interpretación de los resultados, pues sólo -- personas con la debida capacitación y adiestramiento en esta área podrán con éxito y con escaso margen de error apli-

car éstas técnicas.

Entre los tests más conocidos y que con más éxito se han aplicado son:

*Tests de Inteligencia: son pruebas de habilidad mental o tests de inteligencia sirven para medir la inteligencia académica o aptitud escolar.

*Tests de Aptitudes Múltiples: La batería de pruebas que se aplica mide las nueve áreas diferentes de aptitud éstas son de inteligencia, la aptitud verbal, la aptitud numérica, la aptitud espacial, la percepción de forma, la percepción del trabajo de oficina, la coordinación motriz, destreza manual y destreza digital.

Antes de continuar es preciso hacer mención de lo que es una batería de pruebas por esto podemos entender que es un conjunto de pruebas seleccionadas para medir una o varias aptitudes o características determinadas.

*Tests de Destreza: son frecuentemente utilizadas para trabajos que implican el ensamble de partes pequeñas y operaciones semejantes que requieran de una buena mano, dedo o destreza en el uso de pinzas.

*Pruebas de aptitud para Oficinistas: en esta se mide la rapidez en la máquina de escribir, ortografía, dictado, taquigráfico, archivo, redacción, aptitud verbal y numérica.

*Test de Aptitud Mecánica: Son las funciones que pueden ser medidas: la comprensión mecánica, que es la habilidad de entender las operaciones mecánicas tales como encolver engranajes, poleas, etc. y las relaciones espaciales, -- que son las habilidades de visualizar y manipular objetos -- en el espacio.

*Pruebas de Personalidad: son aquellas que miden el -- equilibrio emocional, la confianza de sí mismo, el equili-- brio social y familiar y muchas otras.

*Test de creatividad y de juicio: en estos años se ha visto la necesidad de medir la creatividad pero estos test_ estan en la etapa experimental.

El test de juicio que probablemente sea el más útil -- es el de Watson-Glaser Critical thinking Appraisal ya que -- tiene cinco pruebas que miden la capacidad de inferencia, -- el reconocimiento de suposiciones, la educación, la inter-- pretación y la evaluación de argumentos.

*Test de Habilidades de Supervisión y de Dirección: -- La mayoría de estas pruebas miden las actitudes y las per-- cepciones de las prácticas que la gente usa al supervisar -- otras.

*Pruebas de Conocimientos del Trabajo: esto se usan -- para la promoción, ayudan a asegurar que los individuos ten gan los requisitos de conocimientos para el manejo de las --

demandas de un trabajo de nivel más alto, tanto en el gobierno como en empresas privadas.

*Test a la medida: las grandes empresas desarrollan sus propios test, para darles más validez y adecuarlas a los trabajos y ambiente de la propia organización.

3.3.2.5 EXAMEN MEDICO

El examen médico es una de las etapas finales en el proceso de selección ya que por su costo sólo serán sometidas las personas o candidatos con altas posibilidades de obtener el puesto.

Este examen deberá ser tanto general como meticuloso.

El examen médico siempre deberá ser hecho por un médico; si la compañía no dispone de uno deberá ser un médico calificado que tenga conocimientos suficientes de los requisitos que la compañía pide para el puesto.

Los datos descubiertos de este examen y el interrogatorio podrán ser complementados si se requiere por pruebas de rayos X y exámenes de laboratorio.

Los resultados se registrarán cuidadosamente de manera que proporcionen una historia clínica completa y revelen la naturaleza y alcance de las incapacidades actuales si es que las hay, toda esta información deberá ser confidencial.

3.3.2.6 INVESTIGACIONES

Si se llega a la conclusión de que el solicitante está potencialmente calificado, puede entonces investigarse acerca de sus empleos anteriores y otras informaciones contenidas en la solicitud ya sea poniéndose en contacto con sus antiguos jefes o sus compañeros por medio de un cuestionario o por medio de llamadas telefónicas.

La práctica de investigar a los candidatos se llegó a la conclusión de que la mayoría distorcionan la información relativa a sus experiencias y habilidades a causa de querer obtener el empleo deseado.

3.3.2.6 LA EVALUACION Y LA ELECCION

Esta será hecha por el departamento de personal aquí el titular del área llama a los solicitantes que aparecen más promisorios para la entrevista final y selección final para obtener así información adicional sobre los aspectos más importantes que el entrevistador considere, realizando así un análisis más detallado.

3.4 CONTRATACION

A partir de la integración de los resultados de exámenes y la entrevista de selección, se elabora un reporte que se entrega al jefe del Departamento interesado, para que conozca las características del o de los candidatos y tome

una decisión conjunta con la recomendación del responsable de selección.

Las características del candidato elegido se deberán_ apegar al máximo al perfil de la vacante señalado en la requisición de personal.

Para proceder a la contratación de personal deberán - presentar la documentación requerida que es la siguiente:

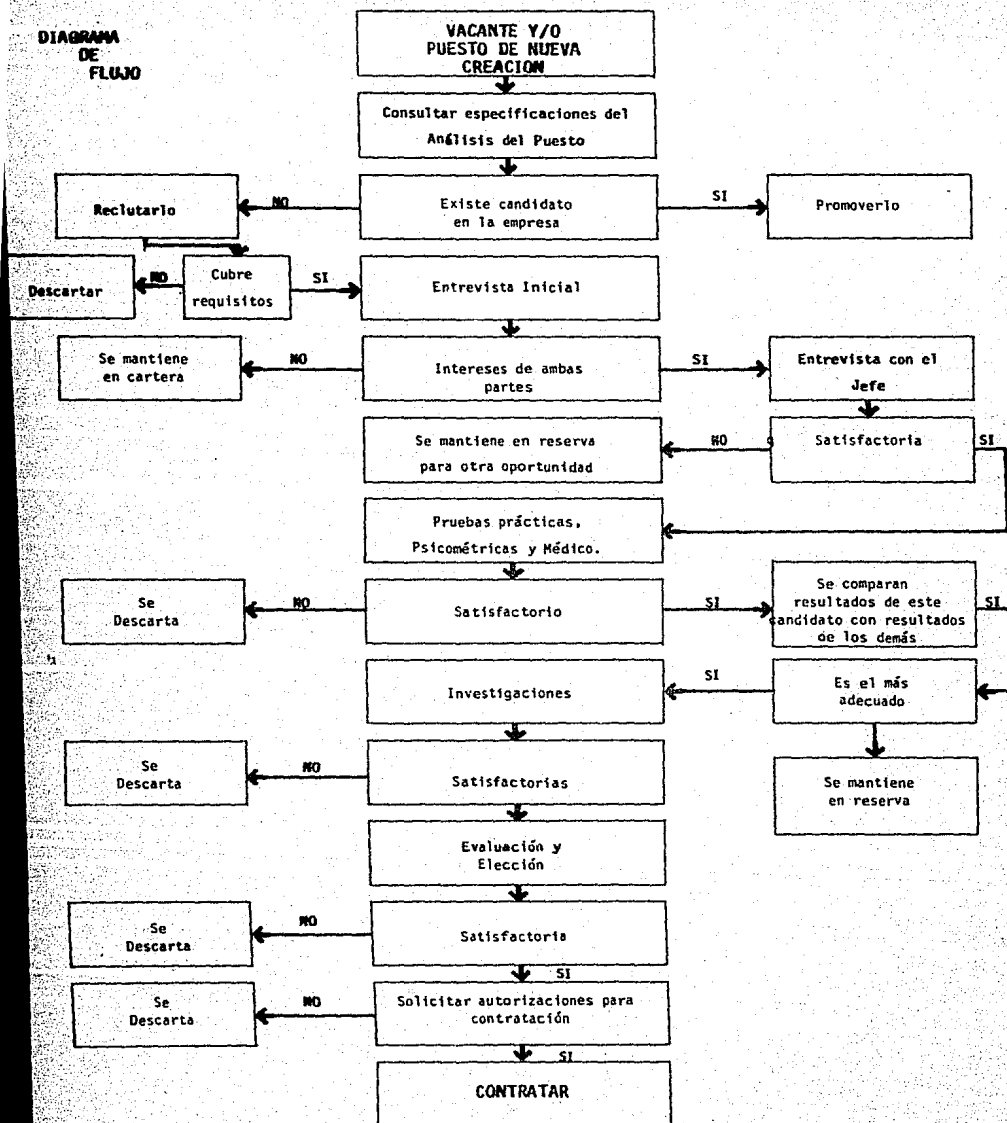
- Acta de nacimiento
- Certificado de estudios
- Registro Federal de Causantes
- Registro del IMSS
- Cartilla
- Carta de recomendación
- Fotografías
- Constancia de percepciones

La contratación la llevará a cabo el Departamento de Personal.

Una vez efectuados los trámites de contratación, se - efectuará el proceso de inducción (visto en el capítulo II_ en el punto donde se habla de las Funciones de la Administración de los Recursos Humanos).

El último paso y final será la presentación del empleado a su área de trabajo.

**DIAGRAMA
DE
FLUJO**



Objetivos que se obtendrán con la aplicación correcta de todos los pasos y técnicas de Reclutamiento y Selección_ anteriormente mencionadas:

- Se obtendrá el personal idóneo para los requerimientos de los puestos que se lleguen a crear incrementando en ésta forma su eficiencia.
- Colocar a la persona en el momento justo y en donde realmente cubra los requisitos que el puesto exige.
- Integrar adecuadamente al nuevo elemento dentro de la unidad de trabajo.
- Todos los pasos y técnicas anteriormente explicadas son la base para la creación de un Area.

El presente caso práctico está enfocado
específicamente a la creación del Area de
Informática en una Empresa Privada.

CAPITULO IV

PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL PARA LA CREACION DEL AREA DE INFORMATICA EN
UNA EMPRESA PRIVADA.

4.1 MARCO DE REFERENCIA

La empresa privada a la cual me refiero es conocida - mundialmente en la fabricación de adhesivos y selladores, - con casa matriz en Newington, Connecticut, Estados Unidos - de Norteamérica.

Los adhesivos o selladores es toda sustancia capaz de mantener unidas a dos partes, por medio de una retención.

Con el fin de brindar a la industria mexicana apoyo _ en el incremento de la productividad, así como en la disminución de costos de ensamble y el mejoramiento de la calidad de sus productos, abre sus puertas a nuestro país desde 1976.

Conscientes de la importancia que tiene la seguridad _ en el trabajo industrial, más de 20 ingenieros especialistas en ventas a nivel nacional proporcionan asesoría en la solución a diversos problemas en producción, como evitar -- las fugas, la reducción de tiempos muertos y el mantenimiento de equipo, entre otros.

Existe una extensa red de distribuidores industriales

autorizados en todo el país, permiten la adquisición de sus productos a nivel local, y proporcionan servicio altamente profesional a todos sus clientes.

Ahora más que nunca, la calidad, productividad y seguridad de los productos, son factores indispensables para el crecimiento eficiente de los negocios a nivel doméstico y de exportación. Disponibles a nivel mundial, la alta tecnología en adhesivos, selladores y equipos, ha sido clave para que múltiples empresas especializadas en diferentes ramos industriales, logren obtener la productividad y la calidad requerida para competir hoy y siempre.

En esta época actual, en donde los adelantos técnicos están a la orden del día, en la que el crecimiento de las organizaciones es una necesidad y no un lujo, en donde se pone en juego la vida de cualquier organización entra en juego una variable La Información.

Las empresas de nuestra época requieren una mayor información acerca de su medio ambiente y de su situación interna; de su presente y de su futuro.

Los volúmenes son cada vez más complejos de controlar; la información tiene que fluir con mayor rapidez y las decisiones tendrán que ser precisas.

Se puede asegurar que para poder hacer subsistir una empresa hay que controlarla y para ésto es necesario, solu-

cionar los problemas siempre de la misma manera; y cuando - estos se repiten una y otra vez entonces se tiene que sistematizar.

De ahí la necesidad de crear el Area de Informática.

Una característica básica de los sistemas electrónicos es la posibilidad de utilizar indefinidamente un dato - que ha sido registrado.

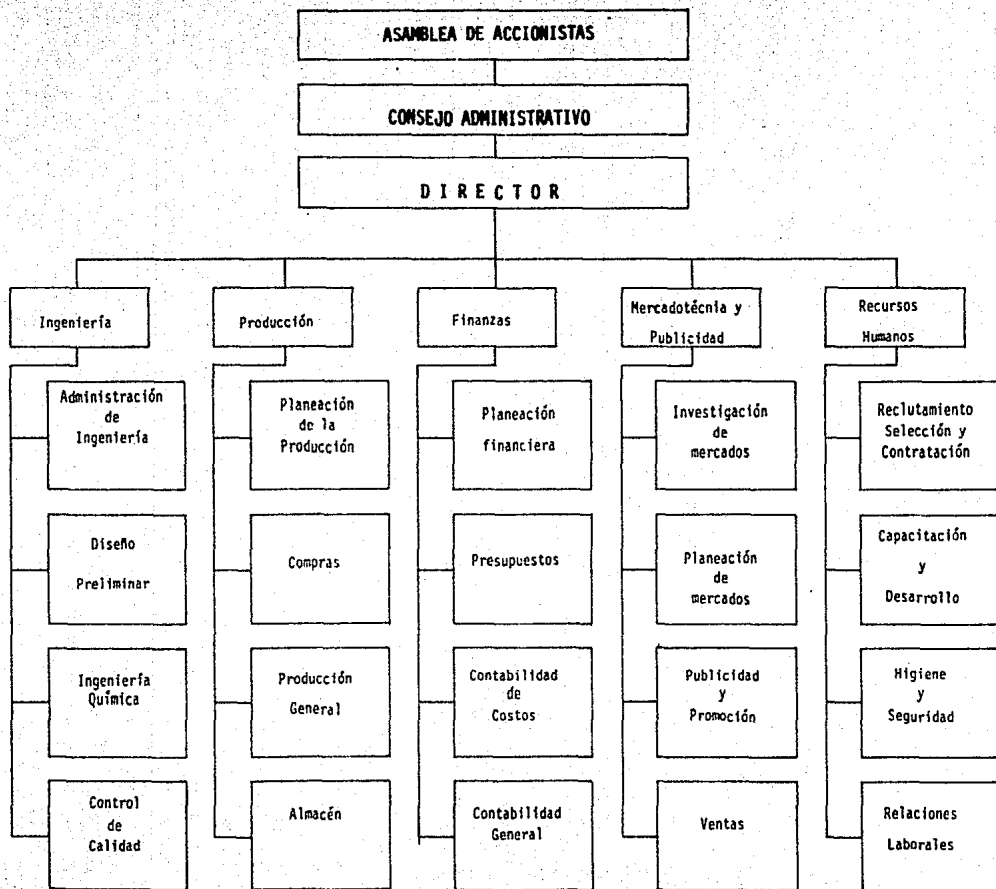
La solución electrónica se justifica en el punto en - que la utilización del computador es más económico que la - utilización de los sistemas manuales o mecánicos.

También se puede justificar el procesamiento electrónico de información con un estudio de costo - beneficio en - el cual encontramos que la información la tenemos:

- 1) Rápida
- 2) Con veracidad
- 3) Confiable
- 4) Oportuna

El computalizar la información se considera mucha más sencillo y práctico.

Se pensó además que aproximadamente para principios - de 1989 sería factible iniciar el Area de Informática teniendo esta información como un modelo para la creación del Area de Informática.



4.3. ASPECTOS A INVESTIGAR

- Procesos de Reclutamiento

 - Fuentes Internas

 - Fuentes Externas

- Técnicas de Selección

 - Recepción del solicitante

 - Entrevista

 - Pruebas y tests

 - Examen Médico

 - Investigaciones

 - Evaluación y elección

- Comprobación y justificación de la falta que hace -
la creación del Area de Informática.

- Beneficios que trae consigo la creación del Area de
Informática.

4.4 DEFINICION DE OBJETIVOS

- Conocimiento de las ventajas que trae la creación _
del Area de Informática.

- Obtener por medio del Reclutamiento y Selección el_
personal idóneo para cubrir las necesidades de la -
nueva Area de Informática.

4.5 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA MANDOS SUPERIORES

1.- ¿Qué entiende Ud. por Reclutamiento?

2.- ¿Cuáles de las siguientes fuentes de Reclutamiento conoce?

INTERNAS	SI	NO
Antigüedad		
Transferencia		
Promoción del propio personal		
EXTERNAS		
Listas de espera		
Exploración		
Periódico, radio, TV.		
Agencias de empleo		
Empresas de búsqueda de - candidatos		
Folletos		
Puerta de la calle		
Escuelas		
Carta o teléfono		
Familiares o recomendados		
Otras Empresas		

Bolsa de trabajo

Solicitud oral o escrita

Sindicatos

3.- ¿Utilizan Todas las fuentes antes mencionadas?

SI _____

NO _____ ¿Por qué? _____

4.- ¿Qué entiende por selección?

5.- ¿Cuáles de las siguientes técnicas de Selección conoce?

RECEPCION DEL SOLICITANTE

SI

NO

SOLICITUD DE EMPLEO

ENTREVISTA

Entrevista inicial o preliminar

Entrevista estructurada

Entrevista no dirigida

Entrevista dirigida

Entrevista profunda

Entrevista colectiva

Entrevista de Tensión

PRUEBAS Y TESTS

Tests de inteligencia

Tests de aptitudes múltiples

Tests de destreza

	SI	NO
Pruebas de aptitud para oficinista	_____	_____
Test de aptitud mecánica	_____	_____
Pruebas de personalidad	_____	_____
Tests de creatividad y de juicio	_____	_____
Tests de habilidad, supervisión y dirección	_____	_____
Pruebas de conocimiento de trabajo	_____	_____
Tests a la medida	_____	_____
EXAMEN MEDICO	_____	_____
INVESTIGACIONES	_____	_____
EVALUACION Y ELECCION	_____	_____

- 6.- ¿A su parecer cree Ud. que realmente sea necesaria la creación del Area de Informática?

SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____

- 7.- ¿Cree Ud. que sea correcto utilizar el Reclutamiento y la Selección de personal en el Area de Informática?

SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____

- 8.- ¿Sabe Ud. de la existencia de los paquetes que se venden del Reclutamiento y Selección del Personal para el Area de Informática?

SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____

9.- ¿A Ud. en lo personal se le hace mejor el servicio del paquete?

SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____

10.- ¿Prefiere Ud. que se haga un estudio directo apegado a las necesidades de su empresa para que este cubra totalmente las necesidades del Reclutamiento y Selección?

SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____

4.5.1 TABULACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

La tabulación de los resultados se realizó de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron de las personas de los altos mandos.

La tabulación se compone de la siguiente manera:

Las preguntas 1,4,6,7,9,10 se analizaron fácilmente, ya que sólo había la necesidad de contestar afirmativamente o negativamente.

En cuanto a la pregunta 2, se tabuló mediante la gráfica de Gantt, por su fácil comprensión.

La pregunta 3, se tomó como 100% todas las fuentes de Reclutamiento.

En la pregunta 5 se tomó como 100% las técnicas de Se--
lección mencionadas.

La pregunta 8 se tomó como 100% el conocimiento de la -
venta de los paquetes.

PREGUNTA: 1.- ¿Qué entiende Ud. por Reclutamiento?

OBJETIVO: Conocer si tienen nociones de la función de Reclutamiento.

RESPUESTA: Las ocho personas entrevistadas, sí tienen -
nociones de la función de Reclutamiento.

ANALISIS: Quiere decir que el tener nociones de la función de Reclutamiento saben la importancia -
que ésta representa.

	SI	NO
PERSONAL ENCUESTADO	8	0

PREGUNTA: 2.- ¿Cuáles de las siguientes fuentes de Reclutamiento conoce?

OBJETIVO: Saber la cantidad de fuentes de Reclutamiento más conocidas.

RESPUESTA: Las ocho personas entrevistadas sí conocen las siguientes fuentes:

Internas: Promoción del propio personal

Externas: Periódico, radio, T.V., agencias -
de empleo, puerta de la calle, escuelas, familiares o recomendados, bolsa de trabajo, solicitud oral o escrita, sindicatos.

Sólo 4 personas conocen las siguientes fuentes:

Antigüedad y Transferencia.

Sólo tres personas conocen las siguientes --
fuentes:

Empresas de búsqueda de candidatos, folletos, otras empresas.

Sólo dos personas conocen las siguientes --
fuentes:

Listas de espera, carta o teléfono.

Todos desconocen la fuente externa de Exploración.

ANALISIS: De acuerdo a las respuestas obtenidas tenemos que sí tienen suficiente conocimientos _ de las fuentes de Reclutamiento.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Exploración

Carta o Teléfono

Lista de espera

Otras empresas

Folleto

Empresas de búsqueda de
candidatos.

Transferencia

Antigüedad

Sindicatos

Solicitud oral o escrita

Bolsa de trabajo

Familiares o recomendados

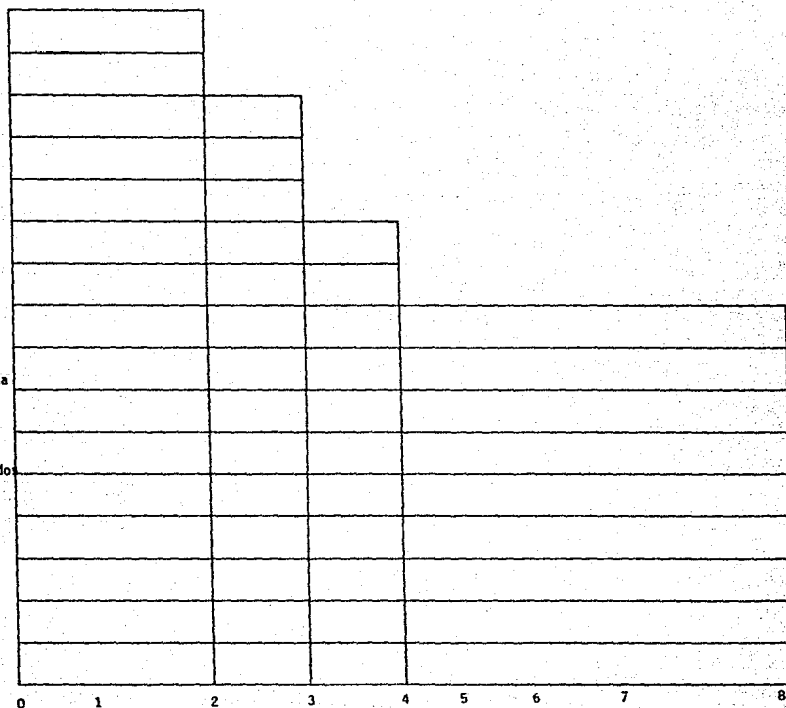
Escuelas

Puerta de la calle

Agencias de empleo

Periódico, radio, T.V.

Promoción del propio
personal.

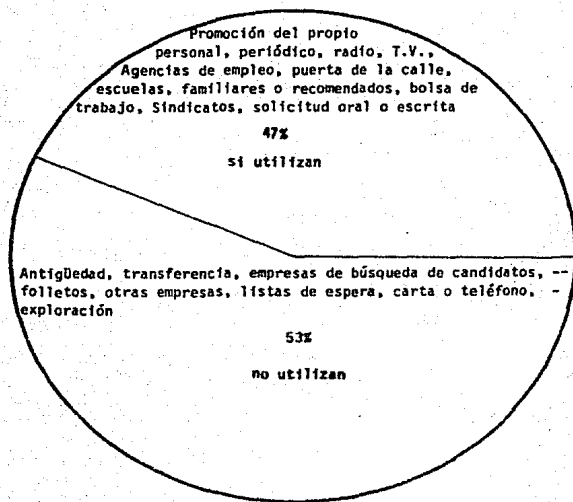


Personas encuestadas

GRAFICA DE GANTT

Pregunta 2

- PREGUNTA:** 3.- ¿Utilizan todas las fuentes antes mencionadas?
- OBJETIVOS:** Comprobar si en realidad les dan el uso adecuado a las fuentes de reclutamiento.
- De acuerdo al objetivo antes mencionado se les cuestionó el ¿Por qué?
- OBJETIVO:** Conocer las razones por las cuales utilizan o las técnicas antes mencionadas.
- RESULTADO:** Las ocho personas no utilizan todas las técnicas antes mencionadas por desconocimiento de las mismas pero sí utilizan las conocidas.
- ANALISIS:** De acuerdo a las respuestas obtenidas por medio de ésta pregunta el no aplicar todas las fuentes se debe a que las desconocen y no saben como utilizarlas; sin embargo si usan aquellas de las cuales tienen conocimientos.



Gráfica de la pregunta 3

PREGUNTA: 4.- ¿Qué entiende por Selección?

OBJETIVO: Conocer si tienen nociones de la función de Selección.

RESPUESTA: Las ocho personas entrevistadas, sí tienen -
nociones de la función de Selección.

ANALISIS: Quiere decir que el tener nociones de la función de selección saben la importancia que ésta representa.

	SI	NO
PERSONAL ENCUESTADO	8	0

PREGUNTA: 5.- ¿Cuáles de las siguientes técnicas de --
Selección conoce?.

OBJETIVO: Saber el número de técnicas de selección que conocen.

RESPUESTAS: Las ocho personas entrevistadas sí conocen --
las siguientes técnicas de Selección:

Recepción del solicitante

Solicitud de empleo

Entrevista inicial o preliminar

Tests de inteligencia

Pruebas de personalidad

Examen médico

Investigaciones

Evaluación y elección

De las ocho personas sólo dos conocen las si
guientes Técnicas:

Tests de destreza

Pruebas de conocimiento de trabajo

Tests de aptitud múltiple

Las siguientes técnicas son desconocidas por
todas las personas encuestadas:

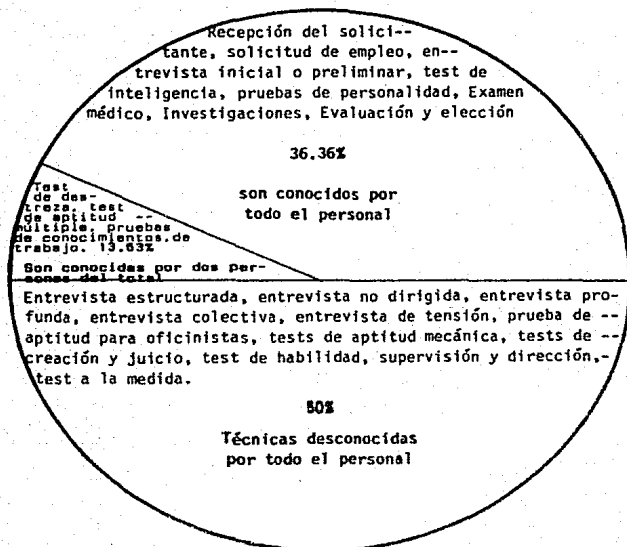
Entrevista estructurada, entrevista no diri-
gida, entrevista profunda, entrevista colec-
tiva, entrevista de tensión.

Pruebas de aptitud para oficinistas

Tests de aptitud mecánica, tests de creatividad y juicio, tests de habilidad, supervisión y dirección, tests a la medida.

ANALISIS:

Se considera que de acuerdo a las respuestas obtenidas, no tienen los suficientes conocimientos sobre las Técnicas de Selección.



Gráfica de la pregunta 5

- PREGUNTA:** 6.- A su parecer cree Ud. que realmente sea necesaria la creación del Area de Informática?
- OBJETIVO:** Comprobar si realmente hace falta la creación del Area de Informática.
- A las personas que contestaron positivamente se les pregunto ¿Por qué?
- OBJETIVO:** Saber en que se fundamentan para la creación del Area de Informática.
- A las personas que contestaron negativamente se les pregunto ¿Por qué?
- OBJETIVO:** Saber las razones que tienen para desistir - de la creación del Area de Informática.
- RESPUESTA:** Se puede observar que las 8 personas están - conscientes de la necesidad de crear el Area de Informática.
- ANALISIS:** De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que si tienen bien definida - la necesidad de la creación del Area de Informática.

	SI	NO
PERSONAS ENCUESTADOS	8	0

- PREGUNTA:** 7.- Cree Ud. que sea correcto utilizar el --
Reclutamiento y Selección de Personal en
el Area de Informática?
- OBJETIVO:** Saber si se le da o no la importancia necesa
ria a la función de Reclutamiento y Selec- -
ción dentro del Area de Informática.
- A las personas que contestaron afirmativamente
se les pregunto el ¿POR QUE?
- OBJETIVO:** Conocer las razones por las cuales estan de_
acuerdo en utilizar el Reclutamiento y Seleg
ción de Personal en el Area de Informática.
- A las personas que contestaron negativamente
se les pregunto el ¿Por qué?
- OBJETIVO:** Conocer las objeciones por las cuales no es-
tan de acuerdo en utilizar el Reclutamiento
y Selección de Personal en el Area de Infor-
mática.
- RESULTADO:** Todos contestaron afirmativamente.
- ANALISIS:** Se pudo observar que hay interés en la utili
zación del Reclutamiento y Selección de Per-
sonal en el Area de Informática dentro del -
personal de esta empresa.

	SI	NO
PERSONAS ENCUESTADAS	8	0

PREGUNTA: 8.- ¿Sabe Ud. de la existencia de los paquetes que se venden del Reclutamiento y -- Selección del Personal para el Area de - Informática?

OBJETIVO: Saber si tienen conocimientos acerca de los paquetes que venden los Centros Computarizados, dentro del mercado.

A las personas que contestaron positivamente se les pregunto ¿Por qué?

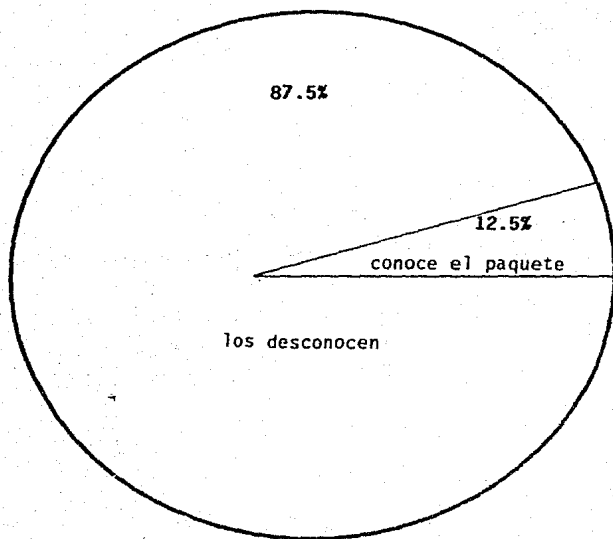
OBJETIVO: Saber como fué que se enteraron de la existencia de estos paquetes.

A las personas que contestaron negativamente se les pregunto ¿Por qué?

OBJETIVO: Conocer el motivo por el cual ignoran o tienen desconocimiento de estos paquetes.

RESPUESTA: Sólo una persona tiene conocimiento acerca de la venta de estos paquetes, los demás los desconocen totalmente.

ANALISIS: Se comprobó que no se tiene conocimiento, ni noción de dichos paquetes.



Gráfica de la pregunta 8

PREGUNTA: 9.- ¿A Ud. en lo personal se le hace mejor _
el servicio del paquete?

OBJETIVO: Saber si el paquete cubre totalmente las necesidades que se tienen dentro del Area de -
Informática.

A las personas que contestaron negativamente se les pregunto ¿Por qué?

OBJETIVO: Conocer las razones por las cuales no es con
veniente utilizar el servicio del paquete.

A las personas que contestaron positivamente se les pregunto ¿Por qué?

Conocer las razones por las cuales si es con
veniente utilizar el servicio del paquete.

RESPUESTA: Se puede ver que las 8 personas no tienen --
ninguna inclinación por los paquetes.

ANALISIS: De acuerdo con los resultados captados, se -
confirmó que no existe aceptación por dichos
paquetes, ya que como se analizó en la pre--
gunta anterior, tienen desconocimiento acerca de estos mismos.

	SI	NO
PERSONAS ENCUESTADAS	8	0

PREGUNTA: 10.- ¿Prefiere Ud. que se haga un estudio pa
ra que se cubra totalmente las necesida
des del Reclutamiento y Selección del -
personal?

OBJETIVO: Llegar a la conclusión de que en ocasiones, -
es mejor hacer un estudio a la medida de las
necesidades de la empresa.

A las personas que contestaron positivamente
se les pregunto ¿Por qué?

OBJETIVO: Ver la inclinación que tienen hacia un estu--
dio mas profundo.

A las personas que contestaron negativamente
se les pregunto ¿Por qué?

OBJETIVO: Conocer las aberraciones que tienen por este
estudio.

RESPUESTA: Las 8 personas contestaron positivamente, ya
que se inclinan por un estudio mas profundo_
que cubra todos los aspectos de la empresa.

ANALISIS: Se comprobó que realmente es mejor un estu--
dio profundo y completo de la empresa.

	SI	NO
PERSONAS ENCUESTADAS	8	0

CAPITULO V

IMPLEMENTACION PROPUESTA

De acuerdo con la investigación realizada se encuentra justificada la necesidad de crear el Area de Informática.

Pero para que dicha área cumpla con las metas fijadas - es necesario recurrir a las fuentes internas y externas del Reclutamiento y a las Técnicas de Selección obteniendo así la idoneidad del personal adecuado que cubrirá las necesidades de los nuevos puestos en el Area de Informática para -- así lograr cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

5.1 PERFIL DE CADA UNO DE LOS NUEVOS PUESTOS

Los puestos que se sugieren para la creación del Area de Informática son los siguientes:

AREA	NUEVOS PUESTOS
INFORMATICA	GTE. DEL AREA DE INFORMATICA
	JEFE DE INFORMATICA
	ANALISTA/PROGRAMADOR
	JEFE DE COMPUTO
	CAPTURISTA
	OPERADOR

Enseguida se dan los perfiles para los puestos:

5.1.0 AREA DE INFORMATICA

FUNCIONES:

- 1.- Llevar a cabo el análisis y diseño de la información --
computarizada que se requiera.
- 2.- Administrar los bienes informáticos procurando un servi-
cio integral de cómputo.
- 3.- Conocer los avances tecnológicos que se dan en materia_
de informática, seleccionando los recursos e informa- -
ción que se deban de utilizar.
- 5.- Promover la utilización de los servicios informáticos -
entre las diferentes áreas.
- 6.- Asesorar en materia de cómputo al personal que lo re- -
quiera.
- 7.- Mantener actualizados los manuales técnicos para las --
operaciones y utilización de los equipos.
- 8.- Periódicamente deberán revisar y evaluar los sistemas -
en operación, a fin de detectar obsolescencias o nuevas
necesidades de información.
- 9.- Vigilar la información de los sistemas de cómputo auto-
rizados, a petición del usuario que lo solicite.

5.1.1. PUESTO GTE. DEL AREA DE INFORMATICA

FUNCION BASICA:

Planear, evaluar, coordinar, controlar y supervisar las funciones y objetivos del área e implementar nuevos sistemas de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Obtener requerimientos de cada una de las demás áreas.
- Planear, desarrollar e implementar nuevos sistemas de acuerdo con los requerimientos del area y de los usuarios.
- Informar al director logros y avances del área.
- Justificar las necesidades del área en cuanto a crecimiento.
- Coordinar y supervisar el mantenimiento adecuado de operaciones de los procesos manuales y automatizados.
- Supervisar que la información se procese y distribuya de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Apoyar y realizar todas las actividades que sean encomendadas por su supervisor inmediato.

PUESTO AL QUE REPORTA: DIRECTOR

PUESTOS QUE SUPERVISA: JEFE DE INFORMATICA
JEFE DE COMPUTO

3.1.2 PUESTO: JEFE DE INFORMATICA**FUNCION BASICA:**

Supervisar, controlar, coordinar, dar validación a las operaciones computarizadas y vigilar el cumplimiento de los objetivos del Departamento.

FUNCION ESPECIFICAS:

- Informar al Gerente logros y avances del área.
- Apoyar y realizar todas las acts. que sean encomendadas por su supervisor inmediato.
- Justificar las necesidades del crecimiento del centro de cómputo.
- Controlar y supervisar a cada una de sus dependientes.
- Verificar las necesidades del Departamento y supervisar mantenimiento del equipo.
- Programar tiempos de entrega de cada trabajo.
- Analizar la programación y el diseño de sistemas.
- Controlar cargas de trabajo.
- Supervisar entradas y salidas del trabajo de los usuarios así como de los analistas.
- Apoyar y realizar todas las acts. que sean encomendadas por su Supervisor Inmediato.

PUESTO AL QUE REPORTA: GERENTE DE INFORMATICA

PUESTO AL QUE SUPERVISA: ANALISTAS/PROGRAMADORES

5.1.3 PUESTO: ANALISTA PROGRAMADOR**FUNCION BASICA:**

Ambos se dedicarán al análisis y diseño del sistema y -
a la elaboración de los manuales.

FUNCION ESPECIFICAS:

- Recopilación de datos.
- Análisis de los datos
- Diseño del sistema.
- Elaboración de manuales del sistema y del usuario.
- Programación
- Implementación del Sistema
- Mantener actualizados los manuales del sistema y del usuario.
- Capacitar al usuario sobre los sistemas
- Ayudar a los usuarios a determinar las necesidades de información.
- Apoyar y realizar todas las actividades que sean encomendadas por su Supervisor inmediato.

PUESTO AL QUE REPORTA: JEFE DE INFORMATICA

AL QUE SUPERVISA: NINGUNO

5.1.5. PUESTO: CAPTURISTA**FUNCION BASICA:**

Capturar la información contenida en los documentos - -
fuente, de cada uno de los sistemas en operación.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Capturar la información de los documentos fuente, para su procesamiento.
- Validar la información capturada contra hoja control.
- Turnar a su supervisor inmediato los documentos rechazados para su revisión o para su corrección.
- Apoyar y realizar todas las actividades que sean encomendadas por su supervisor inmediato

PUESTO AL QUE REPORTA: JEFE DE COMPUTO

PUESTO QUE SUPERVISA: NINGUNO

5.1.6. PUESTO. OPERADOR

FUNCION BASICA:

Ejecutar los procesos de información asignados, efectuando el respaldo correspondiente y vigilar la existencia de la papelería.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Canalizar entradas y salidas de procesos dependiendo de prioridades.
- Vigilar el buen funcionamiento del equipo de cómputo.
- Elaborar respaldos todos los días.
- Vigilar y controlar la existencia de papelería para el uso del equipo de cómputo.
- Apoyar y realizar todas las actividades que sean encomendadas por su supervisor inmediato.
- Prender y apagar equipo.
- Destruir respaldos no necesarios cada quincena.
- Montar y desmontar cintas según indicaciones de los usuarios.
- Cambiar papelería según indicaciones del usuario.

PUESTO AL QUE REPORTA: JEFE DE COMPUTO

PUESTO QUE SUPERVISA: NINGUNO

5.1.8 CARACTERISTICAS DE CADA PUESTO

GERENTE DE INFORMATICA:

Deberá tener de tres a cinco años de experiencia, tener la carrera de Ingeniería o carreras afines.

JEFE DE INFORMATICA Y JEFE DE COMPUTO

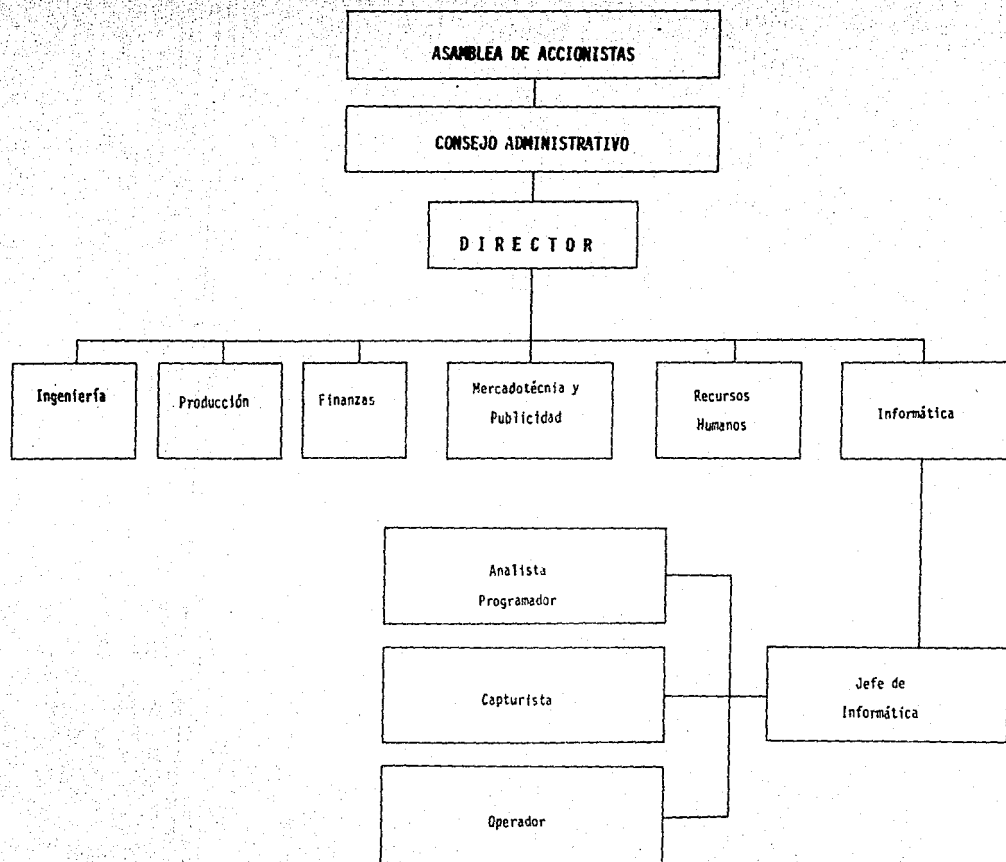
Deberá tener de tres a cinco años de experiencia dentro del área, haber cubierto una jefatura.

Tener la carrera de Ingeniería o afines como Actuaría.

ANALISTA/PROGRAMADOR

Se puede clasificar como Sr. o como Jr. al primero se le pide mayor experiencia que al Jr., actualmente se solicita más que la experiencia la carrera de Ingeniería o carreras afines.

Para los OPERADORES, CAPTURISTA se requiere experiencia en manejar teclado, así como inteligencia y agudeza para reconocer y corregir errores. Deben haber asistido a la preparatoria o haber terminado la secundaria.



5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO

5.3 TIPO DE COMPUTADOR QUE SE SUGIERE

En el mercado se venden cuatro tipos de niveles de computadoras y estos son:

1er. nivel	Computador P C
2do. nivel	Microcomputador
3er. nivel	Minicomputador
4o. nivel	Macrocomputador y supercomputador

Tomando en cuenta la capacidad del equipo me ubique en la clasificación del nivel III que sería:

una MINICOMPUTADORA

La adquisición de ésta minicomputadora se justifica de la siguiente manera:

- La minicomputadora tiene más capacidad de almacenamiento y velocidad de operaciones aritméticas en comparación con una microcomputadora.
- Tiene capacidad para soportar una gran variedad de dispositivos periféricos de rápida operación.
- Las minicomputadoras se emplean normalmente en las pequeñas empresas.
- Los fabricantes de minicomputadoras han conformado grandes bibliotecas de software o programa de instrucciones escritas, que pueden ser útiles a las organizaciones.

- Existe mayor cantidad de lenguaje de programación.
- La minicomputadora en tamaño físico pueden variar de un modelo de escritorio, hasta el tamaño de un archivero pequeño.
- Suelen ser más caras que las microcomputadoras pero son más poderosas por lo antes mencionado.

5.4 INFORMACION GENERAL SOBRE LOS PAQUETES.

La primera pregunta que se presenta es:

¿QUE ES UN PAQUETE?: un paquete se puede decir que es un --
sistema integral aplicado a las dife--
rentes áreas.

Este sistema integral se encuentra dividido por módulos
y en ocasiones tienen submódulos.

Así pues tenemos como medio meramente informativo que --
existen a la venta una serie de paquetes para las diferen--
tes áreas.

Por ejemplo se tomó el Area de Recursos Humanos o Perso
nal, actualmente existen a la venta cuatro diferentes paque
tes y cuyos nombres y proveedores son los siguientes:

NOMBRE DEL PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS	PROVEEDOR
INTEGRACION DE FUNCIONES DE PERSONAL	PROGRAMATIC ERICSSON, S.A. DE C.V. EPM
SICOP (SISTEMA INTEGRAL Y DE PERSONAL)	LATIN SERVICIOS DE -- INFORMATICA, S.A. DE_ C.V. LSI
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	EUROCOM, S.A. EUROCOM

RELOJ CHECADORMICROSIST S.A. DE C.V.

Los paquetes antes mencionados se encuentran a la venta en español, pueden existir algunos otros pero no son adquiridos en el mercado mexicano, ni se encuentran en los directorios.

En seguida se da la descripción de un paquete el de: --
Administración de Recursos Humanos:

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Este sistema controla las altas, bajas, cambios de adscripción, requisiciones, solicitudes de ingreso, préstamos, nuevos cursos y desarrollo del personal.

En el módulo de sueldos y estadísticas se obtienen los siguientes reportes:

Unidad de trabajo

Personal que cumple años

Personal activo y jubilado

Habilidad en uso de máquinas.

Personal sujeto a evaluación

Gastos mensuales por unidad - trabajo

Personal con mismo sueldo

Personal infra y suprapagado

En el módulo de empleos se obtienen los siguientes -- reportes:

Requisiciones por cubrir	Cartera de personal
Solicitudes atendidas	Exámenes practicados
Vacaciones con control de suplentes	

En el módulo de servicios médicos se obtienen los siguientes reportes:

Gastos por consulta	Incapacidades recibidas
Incapacidades otorgadas	Gtos. por hospitalización
Consultas e intervenciones quirúrgicas	

En los módulos de capacitación y préstamos se obtienen las siguientes:

- Escolaridad manifestada sin comprobar
- Personal sin cursos recibidos
- Liquidación de préstamos
- Préstamos otorgados al personal
- Préstamos por unidad de trabajo
- Cursos y becas recibidas

PROVEEDOR:	EUROCOM, S.A.
	EUROCOM

Para tener mayor información sobre la existencia y -- venta de los paquetes se puede acudir a los Centros de cómputo como por ejemplo:

Apple de México

IMB de México

NCR de México

Control Data de México

Datatron, etc.

Existen muchos centros de cómputo en la Cd. de México donde se puede adquirir más información al respecto.

Haciendo incapié en que existen paquetes para otras - áreas.

CONCLUSIONES

- El Administrador debe tener una visión muy amplia de las Empresas, requiriendo entre otras cosas la capacidad de discernir en el Reclutamiento y Selección del Personal a los elementos idóneos requeridos para los distintos puestos.
- Con este Modelo Propuesto sobre Reclutamiento y Selección se trata de proporcionar a la Pequeña y Mediana Empresa - los elementos necesarios para obtener los objetivos establecidos de su expansión con la mayor eficiencia y rapidez.
- Un Perfil idóneo del Personal requerido para un puesto específico en ocasiones lleva a la ineficiencia si su Selección queda sujeta a un compadrazgo y no en forma impersonal como se supone debe ser.
- Con el seguimiento de cada uno de los pasos propuestos en el Modelo de Reclutamiento y Selección se logrará la obtención del personal adecuado para cada puesto con una mayor veracidad en la Selección y Contratación del Personal idóneo logrando alcanzar sus metas satisfactoriamente en un corto plazo.
- Una buena utilización de las subfunciones del Reclutamiento Interno y Externo asegura el éxito en el objetivo deseado.

- La aplicación correcta de la Técnica de Selección conlleva a la afinidad entre puesto - persona, para así lograr obtener la idoneidad del personal que llene los requerimientos esperados.
- El Administrador debe desarrollar sus capacidades para -- mejorar su evaluación y apreciación de los candidatos a - un empleo.
- Las funciones de Reclutamiento y Selección son indispensables para la creación de un Area, para lograr llenar los requisitos que cada puesto presenta y obtener así los objetivos establecidos por la Empresa.
- El presente trabajo pretende una contribución más a los - múltiples conceptos que sobre Administración aportan un - gran número de tratados.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Trillas 1979.
- Adalberto Ríos Szalay y Andres Paniagua Aduana, Orígenes y Perspectivas de la Administración, México, Trillas 1981.
- Adalberto Ríos, Andrés Paniagua y Servio Maurin, Lecturas de Administración V.2, Méx., F.C.A. 1974.
- Dale Yoder; Manejo de Personal y Relaciones Industriales, - México CECSA, 1983.
- Donald H. Sanders Informática, presente y Futuro, Méx., -- Mc. Graw Hill, 1983.
- Fernandez Arena, Fernando, El Proceso Administrativo, México, Diana, 1982.
- Chruden J, Herbert, Administración de Personal, México, Continental 1979.
- Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman, Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos. -- South - Western, Publicing Co., Cincinnati, Ohio, -- EUA 1984.
- Paul Pigors y Charles A, Myers, Admón de Personal, México, CEECSA 1984

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, México, -
LIMUSA, 1978.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal la., Méxi-
co, LIMUSA, 1983.

Sikula, Andrew, Administración de Personal, México, LIMUSA,
1981.