



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

51
2FJ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN
GRUPO ACF"

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N I
SOFIA DEL ROSARIO NAVA CALETTE
GRACIELA LETICIA RAYA ALONSO



ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E., M.A.P., D.A.P. RUTILIO TORRES FRANCO

MEXICO. D. F.

1994

FALLA DE ORIGEN

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

GRACIAS:

A DIOS:

Por brindarme esta oportunidad; por su infinito amor, bondad y misericordia.

A MIS PADRES:

Con amor, por todo su esfuerzo, compromiso y enseñanzas que han guiado mi vida y que permitieron el logro de esta meta.

A MI FAMILIA:

Su respaldo, comprensión y apoyo brindados son definitivos en mi vida.

A MIS MAESTROS:

Por su dedicación y conocimientos transmitidos. Mi reconocimiento al Lic. Manuel Huerta Cerdán por haberme transmitido el compromiso con la profesión, el amor a la vida y a nuestra Universidad: "*Caer y levantarse, y volver a empezar con amor*".

A MIS AMIGOS:

Sonia, Israel, Leticia, Angel, Andrea, Otón, Claudia y Verónica. Los momentos difíciles que hemos compartido han empezado a dar frutos. Su amistad y apoyo son invaluable para mí y uno de mis mas grandes tesoros. Gracias.

Sofía Del Rosario

GRACIAS:

A LOS PROFESORES:

Lic. Cecilia Zamora Contreras.
Lic. Irma Elena Fernández Joffre.
Lic. Ricardo González Quevedo.

Por su desinteresada ayuda, su consejo oportuno y el tiempo dedicado, tanto dentro como fuera de las aulas universitarias.

A TÍ.

Que siempre has estado a mi lado. Porque "...en los últimos tres años hemos aprendido más que en los veinte previos..."

A "LOLA"

Simbolo de lealtad y abnegada espera, en sus siete años de vida.

GRACIELA LETICIA.

“Proceso de Selección de Personal en Grupo ACF ”

Índice

Introducción

Metodología

Capítulo I

Generalidades sobre la Administración .

1. Antecedentes Históricos de la Administración .	1
1.1 Época Previa a la Revolución Industrial .	
1.2 Periodo de la Revolución Industrial.	
1.3 Época posterior a la Revolución Industrial .	
2. Concepto de Administración .	17
3. Objetivos de la Administración.	19
4. Importancia de la Administración.	20
5. Características de la Administración.	21
6. Proceso Administrativo .	22

Capítulo II

Administración de Personal .

1. Antecedentes de Administración de Personal.	25
2. Concepto de Administración de Personal .	28
3. Objetivo de Administración de Personal.	29
4. Importancia de Administración de Personal.	30
5. Estructura del Area de Administración de Personal .	31
6. Legislación Laboral en México .	33
6.1. Antecedentes	
6.2. Leyes que regulan el trabajo	
6.3 Autoridades del Trabajo	

Capítulo III

Selección de Personal y Análisis de Puestos.

1. Concepto de Selección de Personal	37
2. Proceso de Selección de Personal	39
2.1. Participantes en el Desarrollo de la Función de Selección de Personal	
3. Importancia de la Selección de Personal	48
3.1. Ventajas y Desventajas de Aplicar la Función de Selección de Personal	
4. Antecedentes del Análisis de Puestos	50
5. Concepto de Análisis de Puestos	52
6. Importancia del Análisis de Puestos como base para la Selección de Personal	54
7. Base Legal del Análisis de Puestos .	55
8. Proceso del Análisis de Puestos .	56

Capítulo IV. Caso Práctico

Proceso de Selección de Personal para Grupo ACF

1. Antecedentes de Grupo ACF	61
2. Leyes y Códigos que regulan la empresa	63
3. Estructura Organizacional	63
4. Diagnóstico de la Empresa	64
4.1. Problemática de Selección	
5. Análisis de Puestos en Grupo ACF	66
6. Proceso de Selección de Personal para Grupo ACF	67

Conclusiones	76
Anexos	
I. Estructura Organizacional Propuesta.	78
II. Formato para el Análisis de Puestos.	81
III. Descripción de Puestos.	86
IV. Especificación de Puestos.	98
V. Formato de Requisición de Personal.	110
VI. Guía para Elaborar la Entrevista de Selección.	113
Bibliografía	116

INTRODUCCION

Ante los cambios que se presentan en el entorno económico, político y social de nuestro país, es imperante que las empresas adecuen sus estructuras de tal manera que puedan hacer frente a la creciente competencia y a los retos que éstas representan.

La organización funcional que adopte cada empresa deberá coordinar y optimizar el uso de sus recursos con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales. Si consideramos que el personal de cada empresa influye directamente en el logro de dichos objetivos, el contar con métodos, técnicas o herramientas que permitan captar personal que por su formación tenga mayor probabilidad de adaptarse al puesto vacante, se hace indispensable.

No obstante, resulta común que al crear una nueva empresa se descuiden las actividades relacionadas con la selección e integración del personal, lo cual, al paso del tiempo, repercute en las operaciones y resultados de la misma.

Es así que conscientes de la importancia que ha retomado la selección de personal y considerando que cada empresa presenta características y necesidades diferentes, se optó por desarrollar la investigación en una empresa que se encontrara operando actualmente.

Ante la necesidad de encontrar una empresa que mostrara interés en la determinación de su problemática de selección y permitiera brindarle una alternativa de solución, se obtuvo la orientación del Lic. Carlos Espinoza, quien nos canalizó a Grupo ACF (empresa dedicada al desarrollo de sistemas de cómputo) concertando una cita con el Director General a fin de plantearle tanto nuestras expectativas, como el desarrollo de la investigación.

Contando con el interés y autorización de un organismo, el paso siguiente fue el delimitar el marco teórico.

El área de Recursos Humanos constituye una de las ramas más extensas de la Administración, por tanto al plantear el marco teórico de la investigación se decidió incluir un bosquejo histórico sobre el origen de la Administración General, así como los antecedentes más relevantes de la Administración de Personal, enfatizando la función de selección de personal, tema base de la investigación. Sin embargo, al interrelacionarlos con la empresa para dar inicio a la investigación fue necesario realizar un Análisis de Puestos, motivo por el cual se ha incluido dentro del marco teórico este tema.

Es importante mencionar que aunque el proceso propuesto para llevar a cabo la selección de personal y la información que se presenta fue autorizada por el Director de Grupo ACF, a petición del mismo y con el fin de no revelar información confidencial se cambió el nombre de la empresa y se ha omitido el incluir el directorio de la misma.

METODOLOGÍA

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA

1.1. Tema Genérico.

"El personal como factor determinante en el éxito de las organizaciones".

1.2. Tema Específico.

"El proceso de Selección de Personal como factor determinante para la integración del personal idóneo a la empresa".

1.3. Especificación del Tema.

"Selección de Personal en Grupo ACF".

2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

Al restarle importancia a la Administración de Personal en las organizaciones estas ven disminuido el rendimiento en sus operaciones, teniendo como consecuencia tiempos muertos, duplicidad de funciones, duplicidad de mando, desperdicios y mermas, alta rotación de personal, ausentismos y faltas, accidentes de trabajo, pérdidas económicas, entre otras; identificándose entre sus posibles causas las siguientes: no se delimitan y especifican las funciones de cada puesto, no se han definido las líneas de comunicación y los niveles jerárquicos, el personal no recibe capacitación para el desempeño de sus actividades y no se han diseñado programas de seguridad e higiene, por citar algunas.

2.1 Planteamiento del Problema.

Conocer cuáles son los aspectos más relevantes que deberá considerar Grupo ACF para seleccionar a su personal, la manera en qué deberá realizarse la selección de personal, y los beneficios que se obtendrán de aplicar un Proceso de Selección de Personal.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Objetivo General.

Determinar los aspectos a considerar para la selección de personal en Grupo ACF.

3.2. Objetivos Específicos.

Diseñar un Proceso de Selección de Personal acorde a las necesidades de Grupo ACF.

Determinar los principales beneficios que obtendrá grupo ACF al emplear un Proceso de Selección.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La inquietud por realizar una investigación práctica se fundamenta en la iniciativa por brindar solución a algún problema que enfrentara un organismo que estuviera operando actualmente, así en Grupo ACF se busca proporcionar información que permita instrumentar las actividades necesarias para lograr una administración de personal eficiente, también se busca resaltar el factor humano como determinante para la competitividad de Grupo ACF, esto para motivar a los directivos a realizar la planeación de personal, elaborar programas de capacitación, evaluar los puestos; en resumen, implementar una estrategia de administración de personal que coadyuve a los objetivos de la empresa. Teniendo como primer paso la implantación de un proceso de selección de personal.

5. MARCO TEÓRICO.

En la determinación del tema de investigación se contó con la guía del asesor del Seminario de Investigación y se consultó bibliografía en la Facultad de Contaduría y Administración, así como en la Facultad de Psicología; también se consultaron revistas como El Nuevo Inversionista, Laboral, Expansión, Alto Nivel y Empresarios. Lo cual nos permitió especificar el tema y elaborar las hipótesis de trabajo.

6. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Las actividades necesarias para el desarrollo del Proceso de Selección en Grupo ACF repercutirán en una Administración de Personal más eficiente.

Variable Dependiente:

..."Una Administración de Personal más eficiente."

Variable Independiente:

"Las actividades necesarias para el desarrollo del Proceso de Selección en Grupo ACF."

7. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para obtener orientación sobre el material a consultar, así como un punto de vista basado en la experiencia profesional, se recurrió a los profesores: Lic. Francisco Javier Balderas Escutia, Lic. Ricardo González Quevedo, Lic. Manuel Huerta Cerdán, Lic. Cecilia Zamora Contreras; así como al asesor del seminario Dr. Rutilio Torres Franco.

A fin de agilizar la recopilación de la información necesaria para el Análisis de Puestos se elaboró un formato guía para las entrevistas realizadas al personal. En este mismo formato se anotaron los datos obtenidos a través de la observación.

En el desarrollo del Proceso de Selección se partió de la información documental consultada, complementándola con la información resultante del Análisis de puestos.

8. ALCANCES Y LIMITACIONES .

En México la interacción estudiante-empresa para la realización práctica de estudios administrativos afronta grandes barreras.

La dificultad para obtener, primero la autorización y después información, limita el tener un conocimiento mas amplio de los problemas más representativos y significativos de las empresas de nuestro país.

Ante esto, la opción más viable para llevar a la práctica el desarrollo de nuestro tema fue el acudir a una persona que tuviera la posibilidad de vincularnos con alguna empresa para plantearle el proyecto. De tal manera, que aunque este organismo no representara un punto significativo de la problemática empresarial, nos permitiera el acceso y por ende el desarrollo de la investigación.

Grupo ACF fue la empresa que nos abrió sus puertas, así al obtenerse la autorización por parte de la Dirección General y acordar los lineamientos a seguir durante el desarrollo de la investigación, estuvimos en condiciones para formular y proponer un Proceso de Selección para esta empresa.

CAPITULO I. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Administración, tal y como la conocemos, es producto de una serie de acontecimientos históricos cuyos orígenes se remontan a las primeras formas de organización y trabajo en grupo.

A través del tiempo, conforme a los diversos procesos históricos, el pensamiento administrativo ha ido evolucionando; los cambios producidos en los valores sociales y/o en la ideología, aunados al avance tecnológico y económico, fueron modificando las formas y las prácticas administrativas.

Las diversas contribuciones que filósofos, físicos, economistas, y empresarios realizaron, cada cual en su campo de actividades, han contribuido al desarrollo y evolución de la teoría administrativa actual, siendo hasta principios del siglo XX que la "Administración" adquiere gran trascendencia e importancia. Sin embargo, el carácter profesional de la administración ha sido reconocido recientemente, teniendo como base la aplicación de métodos científicos.

1.1. ÉPOCA PREVIA A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Históricamente, la filosofía en la evolución de la Administración ha jugado un papel muy importante. Sócrates (470 - 399 a.C) en su discusión con Nicómaco, planteaba sus puntos de vista con respecto a la Administración; Platón (429 - 347 a.C) en su obra "La República", exponía su punto de vista sobre la forma democrática del gobierno y la administración de los negocios públicos; y Aristóteles, en su libro "La Política", estudió la organización del Estado, distinguiendo tres formas de administración pública, señalaba que el Estado debería tener presente su finalidad y objetivos, principio en el cual se basa la Administración por Objetivos. Aristóteles fue el filósofo griego de mayor influencia en el pensamiento Medieval. Sus concepciones normaron las actividades administrativas, básicamente las mercantiles.

También muchas civilizaciones han influido en la cultura administrativa occidental, sin embargo, se acepta en general, la influencia judío grecoromana.¹

El pueblo judío practicó formas capitalistas desde el año 1000 a. de C., aproximadamente, e influyó en Europa en diversas épocas, a través de las inmigraciones constantes que realizó.

El pueblo romano, establecido bajo un Estado sólido administrado excelentemente, es el forjador más importante de la sociedad moderna occidental.

La formalización de las relaciones sociales por medio del Derecho, les permitió el establecimiento de un imperio extendido en gran parte de Europa, Asia y el Norte de África que perduró más de 500 años en Occidente y 1000 en Oriente. La gran capacidad administrativa romana hizo posible que acumularan un acervo de bienes y riquezas sin precedente en la Historia.

A la caída de Roma, se vive un retroceso económico. Así el período medieval se caracteriza por el surgimiento de dos instituciones que dominaron esta época: El Sistema Feudal (caracterizado por su estructura cerrada de señores y siervos, que se refleja en un incipiente comercio que sólo podía atender los mercados locales) y la Iglesia (que impuso sus valores en el orden social y religioso, identificando al gobierno eclesiástico con el Estado).

Hacia finales de la época medieval, se incrementaron las actividades de los gremios artesanales lo que permitió el desarrollo de una creciente actividad de intercambio comercial en Italia y entre los Estados. Los escritos de Santo Tomas de Aquino permitieron el cambio de los valores basados en principios religiosos lo cual hizo posible la justificación de las actividades mercantiles.

El surgimiento del capitalismo tiene como base y antecedente más remoto la concepción judaica, quienes, según Sombart, al ser eliminados de la propiedad de la tierra y restringidos en la participación de muchas actividades, vieron en el comercio una alternativa.

Con los cambios en la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los valores referentes al comercio se fueron perdiendo, dándose la transformación más importante durante el Luteranismo.

¹. Hernández y Rodríguez Sergio, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION", p. 54.

La ética luterana favoreció a la empresa individual. Calvino creó un instrumento religioso que armonizó en forma efectiva con la divulgación del beneficio industrial.

La ética protestante y el espíritu del Capitalismo favorecieron el desarrollo de investigaciones y de la tecnología aplicada en Europa y Estados Unidos, dando lugar a una mentalidad utilitaria.

A partir del siglo XVII se desarrollaron, principalmente en Europa, una gran cantidad de teorías económicas concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales, siendo hasta finales del siglo XVIII que los economistas liberales consiguen la aceptación de sus ideas, las cuales son consideradas como los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo actual.

El creador de la escuela clásica de la economía Adam Smith (1723-1790) consideraba que el origen de la riqueza de las naciones residía en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, preconizando el estudio de tiempos y movimientos, que posteriormente Taylor y Gilbreth desarrollaron como base de la administración científica.²

1.2. PERIODO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La concepción judaica de la riqueza, la ética protestante, las doctrinas económicas de los clásicos y el desarrollo de la tecnología aplicados al sistema de producción industrial y a la agricultura, impulsados por el avance de las comunidades, produjeron una enorme explosión de desarrollo a finales del siglo XVIII, a este hecho se le conoce como Revolución Industrial y se prolongo hasta principios del siglo XX.

Con la Revolución Industrial se logro:

1. La mecanización de la Industria y de la Agricultura.
2. La aplicación de la fuerza motriz a la industria.
3. El desarrollo del sistema fabril.
4. Desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

². Chiavenato Idalberto, "INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION", p.34.

Es así, que de la producción artesanal se pasó al régimen de producción hecha a través de las máquinas. De esta forma la mecanización del trabajo llevó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones.

Si bien, la revolución industrial provocó una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, ésta no influyó directamente los principios de la administración de las empresas entonces utilizados, ya que los dirigentes de las empresas atendían de manera empírica las demandas de una economía en expansión y carente de especialización, basando sus decisiones, en algunos casos, en el modelo de organización militar o en el eclesiástico.

Para Tragtenberg, la utilización capitalista de las máquinas en el sistema fabril intensificó el carácter social del trabajo, lo cual implicó ritmos rígidos, estrictas normas de comportamiento y mayor interdependencia mutua.

La máquina impuso el carácter cooperativo del trabajo y la necesidad de una regulación social; más el uso capitalista de las máquinas llevó a una dirección autoritaria, a la reglamentación administrativa sobre el operario, teniendo en cuenta la extracción de la plusvalía por los miembros del cuadro administrativo, ejecutivos, directores, supervisores y capataces.

Para la Teoría General de la Administración, las empresas modernas nacen con la revolución industrial debido a una serie de factores, entre ellos:

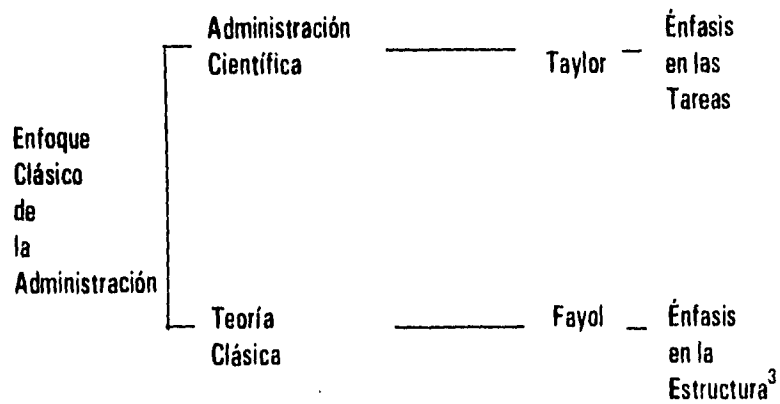
1. La ruptura de las estructuras corporativas de la edad media;
2. El avance tecnológico, la aplicación de los progresos científicos a la producción, el descubrimiento de nuevas formas de energía y la ampliación de mercados; y,
3. La sustitución de la producción artesanal por la de tipo industrial.

1.3. ÉPOCA POSTERIOR A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

El desarrollo social, económico y cultural, producido por la Revolución Industrial, hizo necesario el desarrollo de investigaciones que permitieran mejorar la práctica administrativa, que en sus inicios se enfocó a la actividad fabril, posteriormente se extendió a las empresas industriales y más adelante a todo tipo de organización humana, pasando gradualmente a involucrar también el intercambio entre las organizaciones y sus ambientes.

Es así como la Teoría Moderna de la Administración surge en los inicios del siglo XX, principalmente a partir de los estudios de Frederick Taylor y Henri Fayol, evolucionando rápidamente.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, aunado a la utilización de la producción en masa, hizo necesario evitar el desperdicio y economizar en mano de obra, lo cual creó las condiciones económicas y técnicas para el desarrollo de la administración científica y de la teoría clásica.



³ Chiavenato, op. cit., p. 38

a) Escuela de la Administración Científica.

En América, Frederick Winslow Taylor desarrolló la Escuela de Administración Científica.

Fue una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, iniciada por Taylor (1856-1915) tubo como principales seguidores a Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Harrington Emerson (1853-1931).

Su preocupación básica era el incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional e intentar eliminar los desperdicios y las pérdidas en las empresas estadounidenses, de allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del operario, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial; las tareas del cargo y el ocupante constituyeron la unidad fundamental de la organización.

La principal contribución de Taylor fue demostrar que "la administración científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

Henry L. Gantt, prestó más atención a crear un ambiente que le permitiera obtener más cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales, en la actualidad, llevan su nombre. Por medio de tales gráficas se determinan los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa mediante barras."⁴

Las contribuciones de Frank B. y Lillian E. Gilbreth en la década de 1910 significaron un gran adelanto en los estudios de Taylor y Gantt. "Se inicio con el enfoque científico el estudio de movimientos, que consistía en dividir el trabajo en los elementos más fundamentalmente posibles para estudiarlos tanto por separado como relacionados con otros, utilizando los estudios de esos elementos para la creación de métodos de menor desperdicio".⁵

⁴. Münch Galindo y García Martínez, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION", p. 206.

⁵. Thierauf y Grosse, "TOMA DE DECISIONES POR MEDIO DE INVESTIGACION DE OPERACIONES", p. 13.

b) Escuela Clásica de la Administración.

En Europa, en la misma época, un ingeniero francés llamado Joseph Henry Fayol, desarrolló la teoría clásica, la cual estaba interesada en aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con base científica. Sus principales exponentes fueron Henry Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick y Luther Gulick.

Entre las aportaciones más importantes de Fayol a la administración, publicadas en su libro "Administration Industrielle et Générale" (París, 1916), se puede mencionar :

I. La introducción del concepto de administración. Fayol constituye el proceso administrativo al definir al acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar;

II. La definición de las funciones básicas de la empresa. Según el autor, todas las empresas podían ser divididas, en seis funciones administrativas, a saber: Técnicas, Comerciales, Financieras, De seguridad, Contables, y Administrativas, a ésta última concierne la coordinación y sincronización de las cinco funciones anteriores; y

III. Los principios generales de la administración:

1. División del Trabajo.
2. Autoridad y Responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de Mando.
5. Unidad de Dirección.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
7. Remuneración del Personal.
8. Centralización.
9. Jerarquía o Cadena Escalar.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de Equipo.

C) Escuela de las Relaciones Humanas.

El desarrollo de las ciencias sociales, principalmente la psicología y particularmente la psicología del trabajo, permitió el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas que apareció en Estados Unidos en la década de los años 30's.; esta corriente es producto de la necesidad de humanizar y democratizar la administración en Norteamérica.

El desarrollo de las ciencias humanas demostró la inadecuación de los principios de la escuela clásica, así la teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por científicos sociales, destacándose por sus aportaciones George Elton Mayo (1880-1949).

El interés primordial de Mayo, era analizar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Para ello, en 1927, coordinó una serie de estudios en la Western Electric Company, este hecho, conocido como la experiencia de Hawthorne, permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

Elton Mayo demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Con la teoría de las relaciones humanas se introducen nuevos conceptos a la administración, tales como: motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupos.

D) Escuela Neoclásica.

La escuela neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones, consistió en la actualización y adaptación de la escuela clásica a la situación de las empresas de los años 50's. Entre los principales autores comprendidos dentro de este enfoque están: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harol Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley y Louis Allen. Además de los autores de la Administración por objetivos.

Tiene como principales características, las siguientes:

1. **Énfasis en la práctica de la administración.** Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos de forma práctica y utilizable.
2. **Reafirmación relativa de los postulados clásicos.** Los neoclásicos adecuan gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias de la época, dándole una configuración más amplia y flexible.
3. **Énfasis en los principios generales de la administración.** Los neoclásicos retoman los principios de la administración que los clásicos utilizaban.
4. **Énfasis en los objetivos y en los resultados.** Se parte del hecho de que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada en función de los objetivos y de los resultados.
5. **Eclecicismo⁶ de la escuela neoclásica.** Los autores neoclásicos se basan principalmente en la escuela clásica, sin restar importancia al contenido de las demás escuelas administrativas.

E) Escuela de la Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos (A.P.O.), surge en 1954 con Peter F. Drucker, que en el libro "The practice management" enfatiza que toda acción debe ser dirigida por objetivos claramente expresados.

"La Administración por Objetivos es un modelo de administración a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada período o ejercicio fiscal, en consonancia con las metas generales de la organización, fijadas por los accionista, a través de la dirección.

Se caracteriza por :

- ◇ Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- ◇ Fijación de objetivos para cada departamento o posición.
- ◇ Interrelación de los objetivos departamentales.

⁶. El eclecicismo es una corriente filosófica que procura conciliar las doctrinas que parecen mejores, o más verosímiles.

- ◇ Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- ◇ Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- ◇ Participación actuante de la dirección.
- ◇ Apoyo intenso del staff durante los primeros períodos."⁷

f) Escuela de la Burocracia.

La escuela de la burocracia surge en la década de los años 40's., como consecuencia de la necesidad de un enfoque global que incluyera tanto a la estructura como a los integrantes de cualquier organización, en la fábrica y en la empresa, así mismo, el crecimiento y complejidad de las empresas requería modelos organizacionales mejor definidos. Su principal representante es Max Weber.

"La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos."⁸

Según esta teoría a un hombre podía pagársele para actuar y comportarse de una manera predeterminada, la cual se le debía explicar exacta y minuciosamente, hipotéticamente no se le permitiría que sus emociones interfirieran en su desempeño.

El modelo burocrático de la organización buscaba describir, analizar y explicar a la organización en su conjunto, es decir, de acuerdo a sus propias características (naturaleza, tareas, participantes, problemas y situaciones).

Con el modelo burocrático (que excluye la organización informal) se esperaba estar en condiciones para prever el comportamiento humano, que en teoría estaría determinado por las normas y reglamentos (escritos o formales) de la organización, y estandarizar el desempeño de los participantes.

⁷. Chiavenato op. cit. pp. 269 272.

⁸. Ibid. p. 307.

G) Escuela Estructuralista.

La escuela estructuralista surge en la década de los años 50's. Se caracteriza por su énfasis en la estructura, en las personas y en el ambiente. James D. Thompson, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau y Jean Viet, entre otros; son sus principales autores.

Los estructuralistas analizan a la organización a través de un enfoque múltiple que incorpora los fundamentos de la teoría clásica (organización formal), los de la escuela de las relaciones humanas (organización formal) y la forma de organización burocrática.

Concibe a la Sociedad como una "sociedad de organizaciones" interrelacionadas e interactuantes con el medio ambiente externo; esto es, estudia su estructura interna y su interacción con otras organizaciones; desarrolla el concepto de "hombre organizacional", o sea, el hombre que participa simultáneamente de varias organizaciones..

El estructuralismo orienta su atención hacia la estructura de la organización en su totalidad como un sistema social, cuya estructura debe ser estudiada en sí misma.

H) Escuela del Comportamiento.

La escuela del comportamiento en la administración surge en 1947, a partir de la publicación del libro de Herbert A. Simon titulado "El Comportamiento Administrativo". Entre sus principales autores se encuentran Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Liker y Chris Argyris; dentro del campo de motivación humana, se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

"El comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas."⁹

La escuela del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas para explicar el comportamiento organizacional.

⁹ Chiavenato, op. cit. p.437.

En el desarrollo del análisis organizacional cada autor tomó una posición específica con respecto al hombre en la organización, Argyris se centro en el individuo, sus predisposiciones, reacciones y personalidad dentro del panorama organizacional; Maslow y Herzberg consideraron a la organización como un medio para proporcionar al individuo una serie de recompensas con distintos grados de satisfacción; y J. G. March y H.A. Simon, que enfocan a la organización desde una perspectiva individual, consideraron a la organización como un conjunto de individuos comprometidos en un proceso de toma de decisiones, orientándose hacia las motivaciones individuales.

La teoría del comportamiento, entre otras cosas, trajo la teoría de la decisión, mostrando que la organización puede concebirse como un complejo sistema de decisiones.

La motivación fue uno de los temas fundamentales de esta teoría, ya que, para los autores el conocimiento de las necesidades humanas era la base para comprender el comportamiento del hombre y la motivación el medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Las principales contribuciones acerca de la motivación humana fueron hechas por Douglas M. McGregor (*que compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, uno basado en la teoría tradicional al que llamó teoría "X", y otro basado en las concepciones modernas del comportamiento humano, teoría "Y"*), Abraham Maslow (*que presentó la teoría de la jerarquía de las necesidades, según la cual las necesidades humanas estaban organizadas y dispuestas en niveles de importancia y de influencias, visualizada como una pirámide las necesidades más bajas -necesidades fisiológicas- se situaban en la base y las más elevadas -necesidades de autorrealización- en la cima*) y Frederick Herzberg (*que explicaba el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo a través de su teoría de los dos factores, según la cual existían dos factores que orientaban el comportamiento de las personas: factores higiénicos o extrínsecos -p. ej. salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión- y factores motivacionales o intrínsecos relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas -sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización-*).

I) Escuela del Desarrollo Organizacional.

La escuela del Desarrollo Organizacional (D.O) se inició en la década de los años 60's., como resultado de la necesidad de sistematizar los diferentes conceptos manejados por las diversas teorías en torno a la organización.

Entre los principales autores de la teoría de desarrollo organizacional, se destacan: Leland Gradford (fundador del movimiento), Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Chris Argyris, Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Robert Tannenbaum y Kenneth Benne.

El desarrollo organizacional se define como un proceso planeado destinado a cambiar las actitudes, los valores, el comportamiento y la estructura organizacional, de manera que ésta pueda adaptarse a nuevos mercados, tecnologías y problemas derivados del cambio constante.

Los modelos de D.O., consideran básicamente cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo. De acuerdo a esta teoría, el análisis de estas variables permite conocer su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales (organización formal) y/o comportamentales (cultura organizacional, relaciones interpersonales e intergrupales) para que un cambio permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Se introduce un concepto más dinámico de organización, pues se dice que ésta actúa en determinado medio ambiente por lo que su existencia y supervivencia dependen de la manera como se relacionen con ese medio.

J) Escuela Matemática.

La escuela matemática en la administración, denominada también Investigación Operacional, surgió con la concepción de la Investigación de Operaciones durante la segunda guerra mundial aplicándose, en las empresas públicas y posteriormente en las privadas, después de 1945.

La teoría matemática coloca su énfasis en el proceso decisorio. El proceso de decisiones es la secuencia de etapas que forman una decisión.

La orientación de los autores de la escuela matemática fue técnico-económica y racional y lógica, puesto que la mayoría de ellos provenían de la matemática, de la estadística, de la ingeniería y de la economía.

La preocupación principal de la teoría matemática fue el construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales en la empresa. "Por medio de los modelos el problema es expresado en sus relaciones básicas y términos de métodos seleccionados".¹⁰ El modelo, sea matemático o comportamental, se usa para simular situaciones futuras y evaluar su ocurrencia.

La aplicación de la escuela matemática de la administración se orientó predominantemente hacia los niveles organizacionales próximos a la esfera de ejecución y se relacionó exclusivamente con las operaciones y tareas.

K) Escuela de Sistemas.

La escuela de sistemas es una rama de la Teoría General de Sistemas, la cual fue desarrollada a partir de los trabajos publicados por Ludwig von Bertalanffy entre los años de 1950 y 1968.

La matemática, la cibernética y en especial la tecnología de la información, aunado a la necesidad de sintetizar e integrar las teorías existentes, hicieron posible el surgimiento de la teoría de sistemas aplicada a la administración.

Sistema, de acuerdo a Bertalanffy, es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, otros autores definen al sistema como "un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes", "un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionarán independientemente".

¹⁰. Martínez Martínez, "LECTURAS SELECTAS DE ADMINISTRACION", p. 51.

Entre los principales exponentes de esta escuela están Talcott Parson, considerado el precursor de la teoría de sistemas, trató a la organización como un sistema social; Daniel Katz y Robert L. Kahn, los cuales propusieron un modelo de organización como un sistema abierto; A. K. Rice, F. E. Emery, E. L. Trist, C. West Churchman y Michel Verhulst, miembros del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, quienes propusieron un modelo en el cual la organización es considerada como un sistema abierto y sociotécnico, es decir, una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y al mismo tiempo un subsistema social (sistema de relaciones entre aquellos que realizan la tarea).

De esta forma, la escuela de sistemas concibe a la organización como un sistema abierto. Las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales los individuos actúan como transmisores de roles y organizadores. El hombre desempeña un papel dentro de las organizaciones, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto.

1) Escuela de la Contingencia.

La escuela de la contingencia se originó a partir de las investigaciones de diversos autores como Chandler, Burns Stalker, Woodward, Lawrence y Lorsch.

El enfoque de la contingencia parte del supuesto de que no existe una única manera (*the best way*) de organizarse, sino que, todo depende (*it depends*) de las características ambientales relevantes a la organización.

Alfred Chandler, en 1962 realizó una investigación sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones en relación con la estrategia de negocios. Su conclusión fue que la estructura organizacional de las grandes empresas fue siendo gradualmente determinada por su estrategia de mercadeo.

Tom Burns y G. M. Stalker, investigaron veinte industrias inglesas, para verificar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias, concluyendo que es el ambiente el que determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

Joan Woodward, utilizando una muestra de 100 organizaciones de diferentes tipos, organizó una investigación para saber si los principios administrativos propuestos por las diversas teorías administrativas, se correlacionaban con el éxito del negocio cuando eran puestos en la práctica. La conclusión de Woodward fue que la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y su comportamiento organizacional.

Lawrence y Lorsch, comparando diez empresas en tres medios industriales, estudiaron el efecto de la confrontación organización-ambiente, concluyendo que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.¹¹

A partir de esta investigación, los autores formularon la teoría de la contingencia, la cual presenta los siguientes aspectos básicos:

1. la organización es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto.
2. las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente.

De esta forma podemos concluir que en general, y para efectos de estudio, la administración ha sido dividida de acuerdo a diversos criterios, no obstante, las investigaciones realizadas en torno a la administración por diversos autores, lejos de ser excluyentes han sido en muchos casos complementarias o bien han servido de base para nuevos estudios relativos a la administración.

¹¹. Definiendo: "diferenciación" como la división de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado; e "integración", como el proceso generado por presiones provenientes del ambiente global de la organización en el sentido de alcanzar unidad de esfuerzos y coordinación entre los diversos departamentos o subsistemas.

2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Con la finalidad de facilitar la comprensión del significado de la Administración , se presenta su definición etimológica :

la palabra Administración , proviene del vocablo latín :

AD : dirección para , tendencia para ; y

MINISTER : subordinación u obediencia .

significa : " aquel que realiza una función bajo el mando de otro , esto es , aquel que presta un servicio a otro " .

Más sin embargo , la palabra Administración sufrió una radical transformación en su significado original . La tarea actual de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización , dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización , con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación .¹²

George Terry define a la Administración como " un proceso distintivo que consiste en planear , organizar , ejecutar y controlar ; desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados , mediante el uso de seres humanos y de otros recursos " .

Se presentan a continuación otras definiciones de varios autores:

Henry Sisk y Mario Sverdlik : Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación , dirección y control , a fin de lograr los objetivos establecidos .

¹² Chiavenato, op. cit., p. 6-8

Robert F. Buchele : El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal .

Harold Koontz y Cyril O'Donnell : Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos , fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes .

Isaac Guzmán Valdivia : Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados .

American Management Association : La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros .

José Antonio Fernández Arena : Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado .

Joseph L. Massie : Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes . Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras .

3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN.

La mayoría de las definiciones de administración concuerdan en considerar a la misma como un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas que buscan alcanzar objetivos, fines, metas o resultados.

La administración a través de la coordinación procura la obtención de resultados de máxima eficiencia, es decir, busca el aprovechamiento óptimo de los recursos, lo cual generalmente, conlleva a la disminución de los costos.

En este sentido la administración busca fomentar, orientar y coordinar el trabajo individual pretendiendo eliminar a aquellas actividades que obstruyen el logro de las "metas" del organismo social.

De esta forma, se entiende que el objetivo de la administración es:

" El logro de fines o resultados procurando obtener la máxima eficiencia con un óptimo aprovechamiento de los recursos al menor costo".

4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La trascendencia de la administración en la vida del hombre, esta dada en función de que todo organismo social requiere la utilización de la administración para lograr un óptimo funcionamiento del mismo.

La administración esta presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana; en las empresas es de vital importancia, se trate de organismos pequeños o medianos (donde es indispensable para lograr la optimización de sus recursos y elementos), o de grandes organismos, caracterizados por su magnitud y complejidad.

La administración simplifica el trabajo, sus principios, métodos y procedimientos permiten lograr una mayor rapidez y efectividad en el "trabajo".

Ante la creciente competencia empresarial, la productividad y la eficiencia de cualquier organismo, están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

"Los principios administrativos contribuyen al bienestar de la comunidad, puesto que proporcionan lineamientos para optimizar el aprovechamiento de recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, lo cual influye en las diversas actividades del hombre."¹³

¹³ Munch, op. cit. pp. 25-26.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Basándose en el criterio de Agustín Reyes Ponce y Lourdes Münch, se consideran las siguientes:

- 1. Universalidad.** La administración existe en todo organismo social, sea público o privado, y los elementos administrativos esenciales son los mismos con las variantes propias de cada caso.
- 2. Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- 3. Unidad Temporal.** El fenómeno administrativo es único, aún cuando se distingan etapas, fases y elementos, así la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- 4. Unidad Jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.
- 5. Valor instrumental.** La administración es un medio para lograr un fin, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- 6. Interdisciplinaria.** La administración es afín a las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- 7. Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

6. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Al estudiar a la Administración , se mencionó que esta comprende varias fases o etapas, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente .

En su concepción más sencilla , Münch define el Proceso Administrativo como la Administración en acción ; o también como :

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración , mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral .

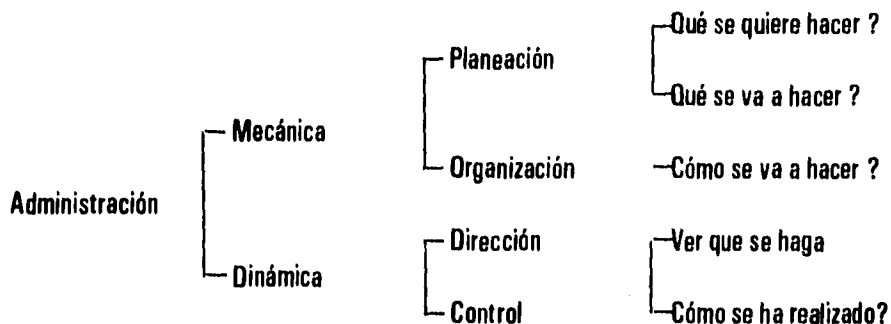
Para comprender mejor este concepto , es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración con un organismo animal . Si se observa como se desarrolla la vida de cualquier ser vivo , se podrá distinguir dos fases o etapas primordiales :

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo . Así a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación , en la que una vez estructurado completamente el organismo , este desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes .

De manera similar este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social . Así se observa , cuando se administra cualquier empresa , que existen dos fases : una estructural , en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor manera de obtenerlos , y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración .

A estas dos fases , Lyndall F. Urwick les llama : ***mecánica y dinámica de la administración*** . Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración , en la que se establece lo que ***debe hacerse*** , es decir , se dirige al futuro . Mientras que la dinámica se refiere a ***cómo manejar de hecho*** el organismo social .

George Terry establece que estas fases están constituidas por diversas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración :



Cada una de estas funciones administrativas son localizables en cualquier nivel o área de actividad de la organización .

Aunque existen una gran variedad de criterios en cuanto al número de etapas que integran el proceso administrativo, para efectos de la presente investigación se consideran las siguientes:

Planeación: Determina los objetivos así como la elección de los cursos de acción para su logro, elaborando para ello un esquema detallado del organismo social; esboza la forma en que las funciones deben ser realizadas y el momento en que se deben ejecutar, la planeación se concentra en el logro de metas, los administradores a través de un plan describen lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito .

Organización: Establecimiento de la estructura organizacional a través de la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades con el propósito de simplificar las funciones; asigna las tareas desarrolladas durante la planeación, crea los mecanismos para poner en marcha los planes, las personas que operan dentro del organismo reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de metas, las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito de los departamentos, al éxito de las divisiones y ésta así como al éxito del organismo.

Dirección: Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión; la dirección apropiada ayuda a las organizaciones a desplazarse hacia el logro de las metas, su propósito final es incrementar la productividad.

Control: Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con la finalidad de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. A través del control los administradores reúnen información que mide el desempeño eficiente dentro del organismo, comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, se determina si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos .

CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. ANTECEDENTES

La Administración de Personal, es una función operacional relativamente reciente cuyos orígenes se remontan a la Edad Media. Período durante el cual surgen los gremios (precursores de las asociaciones patronales y de los sindicatos contemporáneos) y se desarrolla el sistema de producción fabril. La utilización de un sistema de producción masiva hizo posible el desarrollo de la tecnología, de la maquinaria y del equipo lo cual disminuía el trabajo, pero incrementaba los costos.

El movimiento de la Administración Científica encabezada por Taylor y Gilbreth buscaba resolver algunos de estos problemas mediante el desarrollo de métodos y normas para hacer el trabajo, basándose en el estudio de tiempos y movimientos. En el campo de la Administración de Personal, las aportaciones de Taylor a la filosofía gerencial ayudaron a reconocer el hecho de que los empleados diferían en cuanto a su habilidad. Además, al no ser asignados al trabajo que mejor correspondía a sus aptitudes y por falta de entrenamiento en el mismo, muchos no tenían la oportunidad de utilizar su potencial al máximo, lo cual les perjudicaba a ellos mismos y a sus empleadores.

Taylor al percatarse de la "importancia y necesidad" del área de Personal propuso que el "reclutamiento" quedara centralizado con el objeto de obtener mejores resultados, así surgieron las llamadas "oficinas de selección".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la Administración de Personal.

A principios del siglo XX, en los Estados Unidos, las funciones de Administración de Personal eran reducidas, con el tiempo esas funciones tomaron mayor relevancia. En ese momento se tuvo que deslindar esa función en una persona que realizara esa labor, surgiendo el primer "especialista".

También en esa década de 1900, la psicología comienza a aplicar sus conocimientos e investigaciones a la Administración de Personal. Uno de los pioneros de la psicología industrial fue Hugo Münsterberg, quien en su libro "Psychology and Industrial Efficiency" (La Psicología y la Eficiencia Industrial), publicado en 1913, mostraba algunas de las posibles contribuciones que podía prestar la psicología a la administración, principalmente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

En Estados Unidos, en el año de 1912, surge el Departamento de Personal ya con un concepto más moderno. Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de Administración de Personal. A partir de la década de 1920 inicia la época moderna de la Administración de Personal, que se caracteriza por el aumento de la atención dada por la dirección a las relaciones humanas, así como, por el surgimiento de las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal. También durante esta era se inició la legislación que afecta a la administración de personal.

Cabe mencionar, que no se podría hablar de Administración de Personal sin tomar como referencia lo que actualmente se conoce como Derecho Laboral, así como su relación con otras disciplinas, porque se considera como consecuencia de las exigencias de las clases trabajadoras a fin de reglamentar el trabajo; "para la obtención de resultados se pensó que bastaría con aplicar los conceptos legales en forma fría; en esta situación se consideró que las relaciones laborales requerían de un estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos como sueldo, prestaciones, contratación, sin embargo, se necesitaba algo más que una mera improvisación".¹⁴

Entre los principales movimientos que influyeron en el origen y evolución de la Administración de Personal pueden mencionarse:

1. La Revolución Industrial.
2. El desarrollo del Sindicalismo.
3. La época de la Administración Científica.
4. La época de la Psicología Industrial.
5. El surgimiento de especialistas en Administración de Personal.¹⁵
6. El movimiento de las Relaciones Humanas.
7. Las Ciencias de la Conducta y la Teoría General de Sistemas.¹⁶

¹⁴. Arias Galicia Fernando, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", p. 28.

¹⁵. Sikula Andrew F., "ADMINISTRACION DE PERSONAL", p. 34.

Las contribuciones más importantes que diversas disciplinas hicieron en torno a la Administración de Personal, pueden resumirse en las siguientes:

- Ingeniería Industrial. Las aportaciones de esta disciplina han sido englobadas dentro de los estudios de la Administración Científica encabezados por Taylor, entre ellos están los estudios de tiempos y movimientos, el sistema de incentivos, la valoración de tareas, las oficinas de selección y el adiestramiento de los trabajadores.

- Antropología. Estudio de las costumbres, ritos y tecnología imperantes en los grupos sociales.

- Psicología. Estudios sobre el comportamiento individual; problemas relacionados con la fatiga, aburrimiento y demás factores conexos con las condiciones de trabajo; aprendizaje, percepción, personalidad, entrenamiento y eficacia del liderazgo; necesidades y fuerzas motivacionales; satisfacción en el trabajo; procesos de la toma de decisiones; evaluación del desempeño y medición de actitudes.

- Psicología Social y Sociología. Análisis del comportamiento colectivo en las empresas; dinámica de grupos; procesos de socialización; cultura organizacional; comunicación; estatus, poder y conflicto; medición comprensión y cambio de actitudes.

- Derecho. Ordenamientos que rigen las relaciones obrero-patronales.

- Economía. Estudios sobre la demanda de mano de obra, impacto en los salarios sobre procesos productivos, costos y la inflación e impacto de la educación en la economía.

- Matemáticas. Modelos para la toma de decisiones, modelos de regresión a las curvas de salarios y valuación de puestos, programación lineal y transportación.

De esta manera, tratando de hacer un esbozo sobre los antecedentes de Administración de Personal, se puede señalar que su evolución ha sido el resultado de una serie de sucesos en una sociedad cambiante a medida que los países han ido avanzando, teniendo como resultado una presión gubernamental con respecto a la Administración de Personal. Asimismo, las investigaciones que diversas disciplinas han hecho en el campo social y económico, entre otros, han contribuido a la formación de un acervo de conocimientos que permiten realizar de manera más eficiente la Administración de Personal.

¹⁶. French Wendell L., "ADMINISTRACION DE PERSONAL", p. 52.

2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La administración de personal ha sido denominada de diferentes formas , por ello antes de mencionar el concepto , se analizarán las diferentes denominaciones que se la han dado :

- Administración de Personal .
- Relaciones Industriales .
- Relaciones Laborales .
- Relaciones Humanas .
- Recursos Humanos .

Administración de Relaciones Industriales es un término que queda reducido a las relaciones que se dan en las empresas fabriles o de manufactura , quedando fuera cualquier actividad que no sea la industrial .

Al emplear el término de Administración de Relaciones Laborales se asocia esta idea a las relaciones jurídicas de la empresa , a las relaciones obrero-patronales o a los aspectos conflictivos que se dan dentro de las mismas .

El hacer mención de las Relaciones Humanas como sinónimo de la Administración de Personal no es completamente válido , ya que las relaciones humanas se entienden como la interacción entre dos o más personas y se manifiestan en todas partes , no siendo exclusivas de una empresa ; además se encuentran relaciones que no se identifican con estas , como son las relaciones sociales y las jurídicas .

El término Administración de Personal , señala en general la disciplina de la Administración enfocada al personal de las empresas , citando a Reyes Ponce , se considera que el término más preciso es el de "Administración de Personal" , ya que este señala el género próximo -administración- y la diferencia específica -de personal- que corresponden a esta disciplina .

Adoptando la siguiente definición de Administración de Personal:

"Es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa"¹⁷

¹⁷ . Filippo Edwin B. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", p.5.

3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

El objetivo de la Administración de Personal, (*de acuerdo con Reyes Ponce*) como área de estudio, es el **coordinar los fines de la empresa** (obtener la máxima capacidad y la plena colaboración de todo su personal) **con los fines del trabajador** (salario o sueldo justo y proporcionado a la importancia de sus labores, trato y condiciones de trabajo adecuados y seguridad y progreso en su puesto).

Como área funcional, la Administración de Personal busca los siguientes objetivos:

- **Desarrollar y administrar** , tanto políticas como programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente , empleados capaces , oportunidades de progreso , satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo ¹⁸ .
- **Descubrir el potencial oculto** , saber promover el estímulo personal , proporcionar una formación al personal , tanto dentro como fuera de la empresa .
- **Presentar un panorama satisfactorio al trabajador y a su familia** ; manteniendo relaciones mutuas en un ambiente propicio ; con el fin de evitar detrimento en el funcionamiento de la disciplina .
- **Conseguir personal idóneo para ocupar los puestos existentes dentro de la organización** , siguiendo diversos criterios , normas , políticas generales y empleando gente especializada .

Para mantener al elemento humano trabajando con entusiasmo e interés se requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber qué mecanismos de su conducta se pueden estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación .

Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa , ya que de esta forma se está en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización , con el objeto de promover y obtener candidatos a puestos vacantes , así como , para satisfacer requisitos legales y de otra índole ¹⁹ .

¹⁸ Arias , op.cit.; p. 160

¹⁹ Torres Xamar , Miguel . " MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA " , p. 206

4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL .

El factor humano es de vital importancia en todo organismo social , dado que con su esfuerzo contribuye a la consecución de objetivos valiosos tanto para la organización como para la sociedad .

El área de Administración de Personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de personal . Subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo .

Aunado a lo anterior , se le debe dar el uso óptimo con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento . El presente y futuro de todo organismo social depende en mucho de la función de la administración de personal .

La habilidad , satisfacción , cooperación y entusiasmo de los empleados debe elevarse al máximo .

La automatización , la computadora , la movilidad de la mano de obra y los nuevos procesos y técnicas han traído con ello una " mayor importancia " al personal en la Administración Moderna y la necesidad de manejar en forma efectiva y cuidadosa este vital recurso ²⁰ .

²⁰ Terry R. George , " PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN " , p. 803 , 804

5. ESTRUCTURA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La estructura organizacional formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto de la organización.

La estructura del área de Administración de Personal refleja las funciones asignadas al departamento además de el tamaño de la organización .

La Administración de Personal como área funcional se encarga de proporcionar los elementos humanos que la organización y la planeación requieren para el adecuado funcionamiento del organismo social. Comprende tanto la determinación de la estructura, los niveles jerárquicos y obligaciones, como: la selección, introducción y articulación de los recursos humanos.

En general, se considera que sin importar el tamaño de la empresa debe de existir alguien especializado en la función de Administración de personal.

Aunque existen diversos criterios y/o clasificaciones que determinan las funciones, tanto generales como específicas del área de Administración de Personal, cada empresa deberá determinar las funciones que le permitan el óptimo aprovechamiento de sus recursos, considerando su giro y tamaño .

Unificando el criterio de diversos autores, consideramos que la Administración de Personal desarrolla las siguientes funciones.

1. **Planeación de Personal.** Realiza estudios para la proyección de la estructura organizacional a futuro, empleando el análisis de puestos y el estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, para elaborar programas de capacitación y desarrollo, sirviendo de base para el reclutamiento y selección.

2. Reclutamiento y Selección. Consiste en la búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes existentes, eligiendo posteriormente a los de mayor potencial para el desempeño del puesto.

3. Contratación e Inducción. Formaliza la relación de trabajo realizando también las actividades necesarias para la integración de personal al organismo.

4. Capacitación y Adiestramiento. Incrementa a través de programas los conocimientos y habilidades del personal.

5. Sueldos y Salarios. Analiza los factores que afectan los niveles de remuneración dentro del organismo. Entre dichos factores se consideran los niveles establecidos por la Ley, la competencia y la capacidad económica del mismo organismo.

6. Seguridad e Higiene. Consiste en eliminar los riesgos en el trabajo, enseñar al personal a ser precavido, vigilar para evitar actos peligrosos y acostumar a los trabajadores a cumplir con los reglamentos de seguridad e higiene establecidos.

7. Relaciones Laborales. Hace referencia a los aspectos jurídicos de la interrelación obrero-patronal.

8. Prestaciones y Servicios. Están integrados por los bienes, instalaciones, facilidades o actividades que proporciona la organización a sus trabajadores, adicional al salario nominal, con el propósito de brindar un beneficio relacionado con su trabajo.

6. LEGISLACIÓN LABORAL EN MÉXICO.

6.1. ANTECEDENTES

Si nos remontamos al período prehispánico de nuestra nación, encontraremos que en un principio el trabajo en México estuvo regido por la costumbre, situación que cambió en la época colonial al constituirse las Leyes de Indias, que representan el primer intento de reglamentación del trabajo en nuestro país.

Este ordenamiento contenía disposiciones laborales sobre jornada de trabajo y pago en efectivo del salario.

"Durante la etapa del México independiente, no se encuentra disposición alguna de derecho de los trabajadores en ningún bando, ley o disposición dictada"...²¹

En el Imperio mexicano (1865) se estableció que nadie podría obligar sus servicios personales excepto por tiempo determinado y se prohibió el trabajo a menores, salvo por intervención de los padres o tutores.

El período porfirista (1877 - 1911) se caracterizó por la inhumana explotación hacia los trabajadores, surgiendo en 1906 grupos de obreros en Cananea (Sonora), Río Blanco, Nogales y Santa Rosa (Veracruz), con conciencia de clases que luchaban por sus derechos.

El Partido Liberal Mexicano dio a conocer el primero de julio de 1906, encabezado por los hermanos Flores Magón, con sus principios sobre legislación laboral, sienta las bases de lo que sería el artículo 123 constitucional de 1917.

Más, es con la Asamblea Constituyente, convocada el catorce de septiembre de 1916 por Venustiano Carranza, que se comisiona al licenciado José Natividad Macías para elaborar un título especial sobre el trabajo, surgiendo así el artículo 123, el cual fue elevado a rango constitucional y se plasmó en la Constitución de 1917, siendo ésta la primera en contener una declaración de derechos sociales y principios laborales tendientes a proteger a los económicamente débiles en un máximo ordenamiento legal.

²¹. Arriaga Flores Arturo. "TEXTOS DE DERECHO DE LA ENEP ARAGON. LINEAMIENTOS DE LEGISLACION LABORAL", p.9.

Sin embargo, previo al artículo 123 constitucional, en diversos Estados de la República Mexicana se expedieron una serie de decretos relacionados con el trabajo, entre ellos:

- ⇒ Decreto por el cual se reduce la jornada de trabajo a nueve horas, descanso semanal y se prohíbe la reducción de salarios (8 de agosto de 1914, Aguascalientes).**
- ⇒ Expedición del decreto que fija los salarios mínimos, (15 de septiembre de 1915, San Luis Potosí).**
- ⇒ Establecimiento por decreto de salarios mínimos y jornada máxima de ocho horas (19 de septiembre de 1915, Tabasco).**
- ⇒ Decreto expedido en Jalisco por Manuel M. Diéguez, sobre jornada de trabajo, descanso semanal obligatorio y vacaciones.**
- ⇒ Veracruz, 7 de octubre de 1915, decreto expedido por Aguirre Berlanga, sobre jornada de trabajo de nueve horas, salario mínimo de campo y de ciudad, protección al salario, reglamentación del trabajo a destajo, riesgo profesional y creación de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.**
- ⇒ Congreso del Estado de Veracruz, 14 de enero de 1918, expedición de su Ley del Trabajo. La cual fue la primera del país y sirvió de fundamento para la celebración de la Ley Federal del Trabajo de 1931.**

6.2. LEYES QUE REGULAN EL TRABAJO

La legislación en materia laboral es de carácter federal, por lo tanto, las leyes que regulan el trabajo en México son :

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123.
 - ◆ Apartado A, en sus 31 fracciones rige las relaciones de trabajo entre los patrones y los obreros en forma particular.
 - ◆ Apartado B, en sus 14 fracciones rige las relaciones entre los Poderes de la Unión (ejecutivo, legislativo y judicial) , el Gobierno del Distrito Federal (Departamento del Distrito Federal y sus dependencias) y sus trabajadores.
- Ley Federal del Trabajo. Reglamentaria del Apartado A del artículo 123 constitucional.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado . Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 constitucional.

Así como los ordenamientos reglamentarios emanados del Congreso de la Unión.

6.3. AUTORIDADES DEL TRABAJO

Las autoridades u órganos del Estado que se encargan de aplicar las normas de trabajo en sus respectivas jurisdicciones de acuerdo al artículo 523 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), son las siguientes:

- I. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- II. Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de Educación Pública.
- III. Autoridades de las Entidades Federativas y sus Direcciones o Departamentos de Trabajo.
- IV. Procuraduría de la Defensa del Trabajo.
- V. Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- VI. Inspección del Trabajo.
- VII. Comisión Nacional de Salarios Mínimos.
- VIII. Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.
- IX. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.
- X. Juntas locales de Conciliación y Arbitraje; y
- XI. Jurado de Responsabilidades.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene las funciones y atribuciones que le asigna su Ley Orgánica y las normas del trabajo.

Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público intervenir con respecto a las objeciones de los trabajadores a la declaración anual con motivos de reparto de utilidades (de acuerdo al artículo 121 de la LFT).

A la Secretaría de Educación Pública le corresponde vigilar el cumplimiento de las obligaciones que impone la LFT a los patrones en materia educativa.

Las funciones de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo comprenden la representación, asesoría y defensa de los trabajadores y sindicatos que lo soliciten, en cuestiones que se relacionen con la aplicación de las normas de trabajo, así como proponer a las partes interesadas la solución posible a sus conflictos.

El Servicio Nacional de Empleo tiene como función primordial el procurar ocupación a los trabajadores sin empleo.

La Inspección del Trabajo, entre otras cosas, vigila el cumplimiento de las normas de trabajo, proporciona información técnica y asesoría sobre las normas de trabajo, informa a las autoridades competentes sobre las deficiencias y violaciones a las normas de trabajo por parte de las empresas y realiza los estudios y acoplamiento de datos que le soliciten las autoridades competentes.

A la Comisión Nacional de Salarios Mínimos le corresponde realizar los estudios técnicos para fijar los salarios mínimos en todo el país.

La Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas es la encargada de determinar el porcentaje que deben repartir los patrones a los trabajadores.

Las Juntas Federales y Locales de Conciliación y Arbitraje tienen como función principal conciliar a las partes en conflicto, así como resolver los conflictos de trabajo que son de su competencia.

Las funciones del Jurado de Responsabilidades son el conocer y resolver sobre las violaciones en general a la Ley Federal del Trabajo.²²

²². Bailón Valdovinos Rosalío. "LEGISLACION LABORAL". p.p. 97 -100.

Capítulo III : Selección de Personal y Análisis de Puestos .

1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

La Selección de Personal es el proceso que permite la identificación de los candidatos que satisfacen los requisitos de ingreso con el propósito de elegir a los individuos idóneos para el cumplimiento de funciones y actividades específicas , a un costo adecuado .

Para facilitar la comprensión del concepto se presenta su definición etimológica :

del latín *Selectio* , *selecto* , *selectus* ; que significa : que es o que resulta mejor entre otras cosas de su especie .

Se , Indica privación o separación , aparece en voces españolas bajo la misma forma latina y con idéntico significado de : seguro , separar .

Legere , Infinitivo del verbo latino *lego* , *legis* , *légere* , *legi* , *lectúm* , significa elegir , recoger , leer .

Personal , del latín *persona* : individuo de la especie humana .

Diversos autores han conceptualizado a la Selección de Personal de la siguiente manera :

Arias Galicia : " Es la elección de la persona ; para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad , es el examen o juicio que se lleva a cabo para proporcionar el hombre adecuado a cada puesto ; analizando sus aptitudes físicas , mentales , caracteriológicas y profesionales".

Para *Al Zerilli* : " La selección en sustancia consiste en :

- Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores .
- Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales , las características de la personalidad , los intereses y aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen .
- Elegir a los individuos que posean tales cualidades , características , etc. , a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a satisfacción propia y de la organización que los admite " .

y ; *Chruden y Sherman* indican que " La selección de personal es un proceso mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías , para su aceptabilidad para el empleo " .

2. PROCESO DE SELECCIÓN.

Es una serie de etapas específicas a través de las cuales se pretende encontrar a la persona idónea para cubrir la vacante existente . De conformidad con los autores Chruden y Sherman, dentro del proceso de selección se distinguen en general las siguientes etapas:

1. Recepción de Solicitantes
2. Entrevista Preliminar
3. Llenado de la forma de solicitud
4. Pruebas de Empleo
5. Entrevista
6. Investigación de Antecedentes
7. Selección Preliminar en el Departamento de Personal
8. Selección final por parte del Supervisor del Departamento que registra la Vacante
9. Exámen Médico
10. Asignación

El análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento son herramientas que se emplean para llevar a cabo la selección de personal . Una mala selección incidirá directamente en el retraso del logro de los objetivos del área de personal y de la organización .

Previo al proceso de selección , Arias Galicia establece que hay que contemplar los siguientes principios fundamentales :

- **Colocación** : ... si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto ... es importante descubrir otras, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

- **Orientación** : ... en caso de que no sea posible aceptar a un candidato , es importante orientarlo ; es decir , dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada ; o hacia la solución de sus problemas de salud , en caso de que esta sea la causa de la no aceptación .
- **Ética Profesional** : ... el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato . Si no es aceptado , si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades ...; son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustración para el candidato y que , por tanto , pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible , pues , que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente , la vida de otras personas .

Etapas del Proceso de Selección:

1. Recepción de Solicitantes .

Ya que se han identificado a los candidatos, y como primer paso del proceso de selección, es importante que al llegar a la empresa sean bien recibidos y se les rodee de un buen ambiente, con la finalidad de mejorar la impresión que estos tengan de la organización , considerando que los candidatos son clientes potenciales , la imagen que perciban de la empresa puede convertirse en una ventaja competitiva .

2. Entrevista Preliminar.

La segunda etapa tiene como objetivo eliminar de primera vista los aspirantes que no reúnan los requisitos mínimos indispensables ; es a través de esta que se busca obtener los informes básicos primordiales sobre el candidato como : clase de trabajo que desea , ocupaciones anteriores , escolaridad , entre otras ; de esta manera se pueden evitar posteriores pérdidas de tiempo en el caso de que no cumpla con los requerimientos mínimos .

3. Llenado de la forma de solicitud .

Es la base del proceso de selección, puesto que todos los demás pasos que le siguen se comparan con ella. Deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se esta aplicando.

Se recomienda tener tres formas diferentes:

- a) Nivel ejecutivo.
- b) Nivel empleado.
- c) Nivel obrero.

De no ser posible, se puede elaborar una forma de solicitud sencilla que resulte accesible y útil para valorar los tres niveles, la cual puede complementarse con el Curriculum Vitae.

La solicitud contiene datos personales tales como:

- Nombre.
- Edad.
- Sexo
- Estado civil.
- I.M.S.S.
- R.F.C.
- Teléfono.
- Escolaridad.
- Datos familiares.
- Experiencia ocupacional.
- Empresas en las que trabajo.
- Puesto desempeñado.
- Motivos de separación.
- Sueldo deseado.
- Disponibilidad para iniciar labores.
- Planes a corto y largo plazo.

4. Pruebas de empleo .

La finalidad que persiguen las pruebas de empleo es obtener datos acerca de los solicitantes para poder predecir las probabilidades de éxito en su desempeño; el reconocimiento de lo que un individuo *pueda* hacer, suele lograrse con más efectividad mediante tests que hayan sido contruidos o escogidos para el puesto específico, por medio de una entrevista se complementa su cobertura respecto a las habilidades o a la información requerida para un desempeño satisfactorio en el puesto. Sin embargo, los tests deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su efectividad para predecir el éxito del candidato en el puesto .

De acuerdo a la clasificación que realiza Sánchez Barriga de las pruebas de empleo , estas se dividen en :

1. *Pruebas de Conocimiento* : miden -conocimientos generales
-conocimientos específicos
2. *Pruebas de Aptitudes* : miden -la inteligencia
-la percepción
-la intuición
3. *Pruebas de Temperamento - Personalidad* : miden -los patrones de conducta
-conflictos
-motivaciones
-tendencias psíquicas más comunes a través de la aplicación de tests psicométricos

Contribuciones y limitaciones de las pruebas.

a) Contribuciones.

Entre los beneficios tangibles obtenidos con la aplicación de las pruebas se puede mencionar la reducción de los costos de entrenamiento, la disminución de accidentes y la disminución de la rotación. Aunque también se pueden obtener beneficios intangibles como el mejoramiento en el ajuste del trabajo, el aumento de la satisfacción por el trabajo y un incremento en la moral del grupo.

b) Limitaciones.

No debe perderse de vista el hecho de que las pruebas constituyen únicamente una técnica de medición, la evaluación de las mismas y las decisiones que se tomen en base a los resultados obtenidos, son producto del criterio de una o varias personas. Las mejores pruebas disponibles no pueden predecir con precisión lo que una persona hará en una situación compleja de aprendizaje o de conflicto. Las pruebas generalmente no pueden decir por que una persona obtiene una puntuación en particular, sino que solamente indican la puntuación obtenida en cada prueba.

5. Entrevista .

La entrevista tiene por objetivo recabar o proporcionar información que permita llegar a una toma de decisiones . Cada entrevista tiene una finalidad específica que permite definir el procedimiento a seguir , la información previa que se requiere o el ambiente en que se debe realizar , siendo un factor clave en el proceso de selección ; existen diferentes técnicas a utilizar en la misma dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando al personal .

Sergio Cardona Herrero , define a la entrevista de selección como :

" ... una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa ; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa " .

El entrevistador requiere de un entrenamiento y supervisión adecuados , así mismo de una autocrítica que le permita ir apreciando los éxitos y limitaciones de las entrevistas ; debe preparar el ambiente en que se realizará la entrevista , dicho ambiente incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante . Puede adoptar una actitud formal o informal , lo importante es precisar qué clase de reacción se desea provocar y cuál es la que se obtiene .

Fases de la Entrevista :

Como fases de la entrevista se pueden mencionar como básicas las siguientes :

1. Rapport : este término significa concordancia , esta etapa de la entrevista tiene por objeto disminuir las tensiones entre el entrevistador y el entrevistado .
2. Cima : consiste en la realización de la entrevista explorando las áreas laborales , educativas , personales , el tiempo libre ; así como los planes a corto y largo plazo del entrevistado (solicitante) .
3. Cierre : Poco antes de terminar la entrevista se debe anunciar el final de la misma , para dar oportunidad al solicitante a que haga preguntas y exprese sus impresiones. Después se le debe comunicar al solicitante , dependiendo del resultado de la entrevista , cuál es el siguiente paso .

Principios que rigen la entrevista:

- 1) Conocimiento del tema y de los datos del entrevistado (preparación de la entrevista).
- 2) Realizarla en un ambiente agradable y tranquilo, sin interrupciones.
- 3) Establecimiento y mantenimiento de la simpatía.
- 4) Saber observar.
- 5) Saber escuchar.
- 6) Mantener el control de la entrevista y conducirla hacia el objetivo prefijado.
- 7) Formular una pregunta cada vez y evitar preguntas impertinentes.
- 8) Entrevistar y no ser entrevistado.
- 9) Realizar un resumen de la entrevista delante del entrevistado y aceptar sus comentarios finales de esta.
- 10) Realizar un resumen por escrito al final de la misma .

Contribuciones y limitaciones de las entrevistas.

a) Contribuciones.

Proporcionan un medio directo de establecer contacto directo con el solicitante y observar su apariencia, voz, maneras y características similares que pueden ser importantes para el puesto; también sirve para impulsar al solicitante a expresar sus aptitudes sobre asuntos que el entrevistado considera importantes; y como función de Relaciones Públicas, permiten dejar una buena imagen de la Organización en el solicitante.

B) Limitaciones.

Puede provocarse el efecto Halo que es la tendencia a permitir que las características sobresalientes del candidato dominen la apreciación de su personalidad completa; de igual forma los estereotipos, es decir, la asociación cercana entre cierta cualidad particular a un tipo distintivo de personalidad, dan como resultado un dictamen subjetivo; otra limitación común es dejarse influenciar por las características físicas del solicitante, así como por intereses y experiencias que son afines al entrevistador.

Es por ello, que para evitar los problemas anteriormente mencionados, resulta de vital importancia la preparación de los entrevistadores, requiriéndose ausencia de predisposiciones; así como no situarse en posición de competencia con el entrevistado; y capacidad de expresión, tanto oral como escrita.

6. Investigación de Antecedentes .

En ocasiones, la ansiedad de los aspirantes por conseguir el empleo, hace que distorsionen la información relativa a su experiencia y habilidades.

Estas tendencias requieren que la Organización verifique por medio de investigaciones la veracidad de los datos. Generalmente se establece contacto con los jefes anteriores, con los individuos citados como referencia a fin de verificar dicha información . Este contacto suele hacerse por teléfono, aunque muchas veces se hace por correspondencia, máxime que algunas empresas tienen como política no dar referencias por teléfono.

Generalmente las investigaciones se realizan para verificar:

- Información escolar. Muchas organizaciones solicitan constancias de estudios de los candidatos.
- Información sobre trabajos anteriores. Duración, tipo de puesto, sueldo, desempeño y causas de su separación.
- Información socioeconómica. Visita al domicilio del interesado y el llenado de una pequeña encuesta mediante una forma preestablecida.

7. Selección Preliminar en el Departamento de Personal .

Al ser recabada la información de los solicitantes que se presentaron en la empresa , generalmente el departamento encargado del manejo de personal o el departamento de personal realiza una selección preliminar de los candidatos que parezcan cubrir satisfactoriamente el perfil del puesto .

8. Selección final por parte del Supervisor del Departamento que registra la Vacante.

Una vez realizada la selección preliminar por el departamento de personal , se canalizan los aspirantes al departamento en donde se registra la vacante con la finalidad de que la selección final se realice basándose en una entrevista realizada por el supervisor del departamento .

9. Exámen Médico.

El examen comprende un interrogatorio y una exploración física cuidadosa las cuales deben ir acompañadas de estudios de laboratorio y rayos X para confirmar el estado de salud o el padecimiento supuesto .

Resulta de vital importancia en muchas de las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad .El examen médico debe ser realizado por un médico especialista en medicina del trabajo.

Fines que persigue el examen médico :

- Determinar si el aspirante padece enfermedades contagiosas.
- Conocer si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contradicción para el puesto que se le ofrece.
- Saber si padece enfermedades profesionales.
- Verificar la posibilidad de que sea un alcohólico o un drogadicto.
- Investigar si todavía conserva la agudeza de sus sentidos.
- Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas.
- Investigar su estado general de salud.
- Tenerlo como base para realizar exámenes periódicos.

El rechazo es necesario cuando se descubre una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se le emplea se perjudique más su salud. En tales casos, deberá comunicársele la razón por la cual no fue aceptado y aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

El examen médico se realiza casi siempre al final del proceso de selección, porque para ser útil debe ser lo más completo posible y se aplica a quienes tienen gran probabilidad de ser aceptados considerando los resultados de las demás pruebas aplicadas.

10. Asignación.

El candidato que pase todas las etapas de selección anteriores es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o supervisor lo ha entrevistado y aceptado . En esta fase se inicia la inducción así como la orientación con respecto al trabajo que va a desempeñar .

2.1 PARTICIPANTES EN EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL .

Para la realización de la función de selección de personal es importante contar con la colaboración del personal involucrado en éste, con el propósito de agilizar el mismo y evitar el surgimiento de posibles conflictos:

A) Departamento de personal.

El departamento de personal es el conductor y responsable de todo el proceso de selección; y aunque algunos otros departamentos se vean involucrados, como el departamento solicitante y algunos ejecutivos de la Empresa, en la autorización de las vacantes y algunas entrevistas en el caso de ejecutivos, el correcto funcionamiento del proceso de selección es responsabilidad esencial del Departamento de Personal.

B) Titulares del área.

El titular del área de personal, puede no intervenir directamente en el proceso de selección, pero en todo caso, será responsable de la función y también el encargado de la elaboración de las políticas generales de Selección. Intervendrá además en el caso de autorizaciones y entrevistas a ejecutivos, en el programa de inducción, y en la implantación y desarrollo de la selección de personal, debiendo existir un especialista que supervise la integración del sistema.

C) Empleados.

Puesto que todos los empleados pasan a través de este proceso, algunos de ellos pueden ser de gran ayuda en las políticas de reclutamiento.

Los supervisores pueden intervenir de una manera más directa en el proceso de selección de los empleados bajo su mando.

Siendo estos los Recursos Humanos, en quienes se aplica la técnica, resulta positivo el conocer sus puntos de vista de cuando fueron seleccionados y así poder corregir algunos errores. Por otra parte, la opinión de los empleados es conveniente porque pueden valorar las ventajas que esta técnica representa.

D) Sindicato.

Los sindicatos, según menciona el artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, pueden ser una fuente vital de reclutamiento, por lo cual en estos casos su participación es muy importante en el proceso de selección.

3. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Después de iniciada la "revolución industrial" , en las organizaciones la selección de personal se hacía por parte del supervisor , basándose solamente en observaciones y datos subjetivos , se puede decir que era intuitiva; por lo cual se hizo necesario el empleo de métodos ideados por personal especializado para realizar una selección técnica de personal .

En la primera Guerra Mundial se plantea el problema de la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos destinados a tareas específicas , valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre , con el enriquecimiento de tales aportaciones se ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser objetivas .

En una situación ideal la selección de personal puede verse como un juicio por el cual se presume colocar al individuo idóneo en el puesto adecuado para él y para la organización , sin embargo en ocasiones la selección está determinada de antemano por relaciones amistosas , recomendaciones , simpatías o corazonadas , quedando así al margen de un proceso de selección técnico .

En la actualidad , al tener las organizaciones sus objetivos establecidos y con la finalidad de captar empleados de alta calidad , se requiere la aplicación de un proceso de selección que permita tener puntos de decisión claramente definidos .

3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE APLICAR LA FUNCIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Ventajas.

Se obtiene personal competente y adecuado para la organización; permite contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo; al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar se propicia el desarrollo; se evita que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal; protege al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Desventajas.

Tiene un costo elevado, ya que implica una aplicación correcta de todas las etapas del proceso de selección; se requiere contar con personal especializado para evitar la incorrecta aplicación e interpretación de los tests; en el proceso de selección se emplean técnicas administrativas que requieren ser aplicadas por personal capacitado que emita una evaluación objetiva.

El proceso de selección debe ser revisado periódicamente, dependiendo de la rotación del personal existente, puede realizarse cada uno o dos años.

4. ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Los primeros estudios que se reconocen sobre el análisis de puestos se asocian al trabajo realizado por Frederick Taylor denominado "tiempos y movimientos"; debido a que en estos se analizaban las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos para poder conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara eficiente. Paralelamente los Gilbreth dan a conocer sus estudios acerca de los "micromovimientos", estos determinan los movimientos elementales para realizar una tarea.

La teoría de Fayol propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos.

A partir de Elton Mayo surge una etapa diferente en el desarrollo de las organizaciones; debido a que les da mayor importancia a las relaciones interpersonales dentro de la organización. Sus estudios le permitieron observar que influían en el trabajador otros elementos como la relación informal que se establecía entre los individuos provocando una energía diferente que permitía una mayor colaboración grupal incrementándose la productividad. Sin embargo no ignora que el trabajo es una parte esencial de las organizaciones y que las tareas son desempeñadas como parte de un proceso; generando en las personas comportamientos distintos aun en presencia de los mismos estímulos. Surgiendo así las teorías motivacionales; un representante de esta escuela es Abraham Maslow, quien sostiene que el hombre a lo largo de su vida trabaja para satisfacer distintos tipos de necesidades, representándolas en una escala denominada "la pirámide de las necesidades humanas". Herzberg determina que la motivación del hombre se da a través de dos tipos de factores; a estos satisfactores los denominó "higiénicos o insatisfactorios" y "motivadores o satisfactorios", en donde los primeros están relacionados con el ambiente que rodea al individuo, sea dentro o fuera de la organización, mientras que los segundos se refieren al contenido del trabajo que la persona realiza sea dentro o fuera del ámbito laboral.

Douglas McGregor plantea las teorías "X" y "Y", las cuales sostenían que el hombre era visto de dos formas: la teoría "X" veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a los cambios; la teoría "Y" veía al individuo como una persona trabajadora, responsable, capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización. La teoría "X" plantea un control estrecho para los trabajadores y la teoría "Y" propone un cambio en los valores acerca de la naturaleza del hombre. McGregor y sus seguidores consideran los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales como un todo integrado.

Tannenbaum determina la importancia de contar con una estructura organizativa donde la autoridad, las funciones, los métodos y compensaciones estén bien definidos; esto da como resultado una organización formal donde cada uno de los individuos pueden ser intercambiable de puesto según sus aptitudes y potencialidades, siempre en busca de un "status"; un nivel jerárquico más alto que satisfaga sus necesidades y lo lleve a su desarrollo personal.

La aplicación de la rejilla gerencial de Blake y Mouton, dentro de las organizaciones, muestra la forma de relación entre la gerencia (líder) y sus colaboradores; la forma de dirigir en forma óptima, delegando las funciones que ellos cumplirán de acuerdo con los objetivos para cada puesto o grupo de puestos; de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sea importante para que toda persona que esté involucrada cumpla según el tipo de dirección o liderazgo al cual esté sometido dentro de la organización.

En 1969, Blanchard establece que en todo puesto de trabajo la organización requiere de individuos capaces para realizar las tareas, pero además, de líderes (gerentes) que tengan una visión amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados) para así llevarlos de un ¿qué, cómo, cuándo y dónde? a la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos de la organización; sin perder de vista que el liderazgo se da según la situación que vive el grupo y que, en determinado momento, esta situación marcará el poder que tiene el líder sobre dicho grupo.

La Administración por Objetivos (A.P.O.) sostiene que en toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. La finalidad debe ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos. Los objetivos de cada puesto deben estar planeados de tal forma que los individuos, al realizar sus funciones para cumplir con ellos, se interrelacionen para obtener los resultados finales esperados por la organización.

La escuela del Desarrollo Organizacional (D.O.) establece que para que se dé un adecuado desarrollo organizacional es importante contar con una infraestructura sólida que soporte los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo. Este debe abarcar a toda la organización y debe recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.

5. CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

Desde el punto de vista etimológico , la palabra "análisis" proviene del griego "analýein" que significa "desatar" ; por lo tanto , es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de este . "Puesto" proviene del latín "positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa , empleo , dignidad , oficio o ministerio .

Reyes Ponce y Arias Galicia definen al puesto como : " el conjunto de operaciones , cualidades , responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal " .

Entendiéndose como conjunto de operaciones todas y cada una de las actividades que realiza el individuo , sea en forma periódica o eventual .

- ◇ Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea .
- ◇ Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral . Pueden ser en equipo , dinero , maquinaria , herramienta y personal .
- ◇ Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo .

De lo anterior se aprecia que el puesto es impersonal , es decir , que cada puesto es independiente del individuo que lo desempeña .

El título del puesto es el término con el cual se denomina al conjunto de actividades o tareas que se realizan como una unidad específica e impersonal .

Arias Galicia y Reyes Ponce definen al Análisis de Puestos de la siguiente manera :

- ◆ **Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores , cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo .**
- ◆ **La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás .**
- ◆ **La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización .**
- ◆ **La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto .**
- ◆ **El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo , los requisitos (conocimientos , experiencias , habilidades , etc .) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado .**

6. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

La técnica del análisis de puestos es útil para la selección de personal debido a que define cada una de las funciones a desempeñar en un puesto , elaborando una ficha o perfil que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñar dicho puesto , dándosele mayor énfasis a la parte de la especificación del puesto , busca que la selección de personal deje de ser empírica y se realice basándose en las actividades y requerimientos de cada puesto .

También se considera que contribuye a la simplificación del trabajo debido a que evita la duplicidad de mando y delimita claramente las funciones .

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas , en virtud de que al conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello , puede tener diferentes aplicaciones , entre otras , las siguientes :

- Para efectos de supervisión ;
- Para efectos organizacionales ;
- Para orientar y obviar discusiones de contratación , tanto individual como colectiva;
- Como parte integrante de manuales de organización ;
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos ;
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo ;
- Como una valiosa ayuda para la selección objetiva de personal ;
- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal .

7. BASE LEGAL DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

La Ley Federal del Trabajo , en su artículo 25 fracción III , establece que deberá tenerse por escrito " el servicio o servicios que deban prestarse , los que se determinaran con la mayor precisión posible " .

El artículo 47 fracción XI , nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo , sin incurrir en responsabilidad , al " desobedecer el trabajador al patrón o sus representantes , sin causa justificada , siempre que se trate del trabajo contratado " .

El artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores " ejecutar el trabajo con la intensidad , cuidado y esmero apropiados y en la forma , tiempo y lugar convenidos " .

El artículo 153 se refiere a la capacitación , menciona que " todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo , que le permita elevar su nivel de vida y productividad , conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social " .

Las disposiciones señaladas anteriormente requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y, las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre el contratante y el contratado .

A pesar de esto , es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones , ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación , olvidando la esencia de esta ; es decir , se atiende a posibles causas de conflicto , en detrimento de la verdadera materia de trabajo .

8. PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Previo a la realización del Análisis de Puestos se deben tomar en cuenta las siguientes Consideraciones Generales :

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión , esto quiere decir , que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización . Se debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea con una entrevista o por medio de otros métodos como la observación directa, cuestionarios o métodos mixtos .
2. Separar las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador .
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto .
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos .
5. Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos .

Condiciones para realizar el Análisis de Puestos .

Al realizar el Análisis de Puestos en una organización es importante considerar los siguientes aspectos:

- ⇒ Obtener la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización .
- ⇒ Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar)
- ⇒ Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas) , deberán estar capacitadas . De no ser así , se deberán entrenar para tal fin .
- ⇒ Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos .
- ⇒ En su caso , la participación del sindicato o los sindicatos con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en jefes o gerentes .

Para la recopilación de la información es importante contar con el personal capacitado que permita alcanzar los objetivos fijados; existen dos tipos de analistas, los internos y los externos; los analistas internos son aquellas personas que laboran dentro de la organización, sea que tengan conocimiento de la técnica o bien que sean entrenadas para realizarla. Esto tiene la ventaja de que al ser analizado un puesto, el analista conoce los movimientos de la organización (con respecto al trabajo) y las tareas que comprende cada uno de los puestos, de esta manera él puede hacer una observación más directa sin que la persona que ocupa el puesto sienta la presencia de un extraño y se vean afectadas sus funciones. Sin embargo, una estrecha relación entre el ocupante del puesto y el analista puede afectar la imparcialidad con que se remita la información obtenida. Los analistas externos son personas contratadas por la organización para analizar los puestos dentro de la misma. Las desventajas que esto trae consigo es que estos analistas desconocen las tareas y funciones de la organización, además de que son personas extrañas al personal que con su presencia pueden provocar entorpecimiento en el desempeño de las tareas del puesto; la ventaja que se obtiene es que la información obtenida no estará influenciada por los sentimientos y el punto de vista del analista.

Pasos para la realización del Análisis de Puestos :

Al entenderse el Análisis de Puestos como un proceso y de acuerdo con el autor Gary Dessler; los pasos que lo integran son los siguientes:

1. *Determinar el uso de la información resultante del Análisis de Puestos.* Se debe identificar el uso a que se destinará la información resultante, ya que esto determinará el tipo de datos que se deberán reunir y la técnica que se emplee para esto.
2. *Revisar la Información existente sobre la estructura organizacional.* Se hace necesaria la revisión de información existente en la empresa que pueda servir como punto de partida, ya que esta proporciona un panorama general del funcionamiento de la empresa. Entre los documentos que se pueden revisar se encuentran los organigramas, estos nos indican la relación que guardan los puestos entre sí y su posición en la empresa; la descripción del puesto existente representa un buen punto a partir del cual se podría preparar una descripción revisada del puesto.
3. *Seleccionar los puestos más representativos para ser analizados.* En el caso de que existan muchos puestos similares y se requiera invertir demasiado tiempo para su análisis se seleccionan los mas representativos.

4. **Realizar el Análisis del Puesto.** Se analizará cada puesto, obteniendo para ello información sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo, los requerimientos humanos , así como las características y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo. Empleando para ello las técnicas del análisis de puestos .
5. **Revisar la información con los participantes.** El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, por lo que deberá verificarse la información con el trabajador que lo desempeña y el supervisor inmediato del mismo, para determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos obtenidos en el análisis, dándole la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.
6. **Desarrollar una descripción y especificación del puesto.** La descripción y especificación del cada puesto se obtienen como resultado del análisis de puestos:
 - ◆ La descripción del puesto es un formato que por escrito describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo, tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.
 - ◆ La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Entre los rubros a considerar dentro del Análisis de Puestos se mencionan los siguientes:

1. Encabezado
2. Identificación del Puesto
3. Descripción Genérica
4. Descripción Específica
5. Especificación del Puesto

1. Encabezado :

En el encabezado se deben anotar los datos generales de la organización o de la empresa, tales como :

- a. Razón Social o Nombre de la empresa ;
- b. Rama o Giro (a qué se dedica la empresa) ;
- c. Domicilio Legal (lugar donde se ubica la empresa) .

2. Identificación del Puesto :

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una organización ; estos datos son los siguientes :

- a) Nombre del puesto
- b) Clave del puesto
- c) Nivel Jerárquico (dentro de la empresa)
- d) Ubicación del Puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa)
- e) Sueldo mensual
- f) Compensaciones
- g) Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial)
- h) Especificar tipo de contrato (por obra determinada , tiempo indeterminado , tiempo determinado o tiempo indefinido)
- i) Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza)
- j) Número de empleados en el puesto (cuántos empleados realizan la misma actividad)
- k) Jornada de trabajo (días y horas en las cuales se desempeña el trabajo)
- l) Puesto inmediato superior
- m) Puesto inmediato inferior
- n) Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe el puesto)

3. Descripción Genérica.

En la descripción genérica se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general .

4. Descripción Específica.

Aquí se realiza una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado , las actividades deben ser registradas en un orden cronológico según la importancia de cada una , Registrando el tiempo en el cual se realizan las mismas , separándolas de la siguiente forma :

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales

5. Especificación del Puesto.

En esta parte se indica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar un puesto en especial ; entre otras:

- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Rasgos Físicos deseables
- Características Psicológicas
- Escolaridad deseable
- Observaciones
- Fecha

Es preciso señalar que las partes que integran el análisis de puestos son susceptibles de ser adecuadas a las necesidades específicas de cada organización , con la finalidad de ser una base útil para la toma de decisiones en el área de administración de personal .

CAPITULO IV CASO PRACTICO: PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL PARA GRUPO ACF

1. ANTECEDENTES DE GRUPO ACF.

Grupo ACF surge en 1987 como una empresa de servicios de computación, teniendo como principales actividades la asesoría, el desarrollo de sistemas de computación, la venta de equipo de procesamiento de información y la contratación de servicios de comunicación de datos. Dentro del régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable.

Se caracteriza por su alto nivel de capacitación -a niveles de licenciatura y maestría en ciencias de la computación-, sus fundadores tienen un origen común: grupos de profesores y exalumnos en la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Iztapalapa), así como compañeros de estudios en la Maestría en Ciencias de la computación de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Realiza actividades tendientes al desarrollo de sistemas de uso muy específico, siempre apegado a las necesidades del usuario final, haciendo posible la construcción de sistemas a la medida que satisfagan al máximo las necesidades del cliente, de acuerdo a la idiosincrasia, objetivos y necesidades de cada empresa, respetando sus sistemas y procesos de operación actuales, y todo aquello que represente un valor de eficiencia y calidad, e incidiendo en donde la optimización se justifique. No se busca que las empresas se adapten a la tecnología, sino por el contrario, "la tecnología debe ponerse al servicio de cada cliente". De aquí se desprende el eslogan de Grupo ACF: "Computación sin mitos".

Es política de la empresa buscar la más alta calidad, tanto en sus colaboradores como en sus productos y servicios, para ofrecer, siempre con honradez, la mejor opción a las necesidades de manejo de información. Su personal ha mantenido una trayectoria de formación académica y de investigación constante, adquiriendo conocimientos de vanguardia.

La misión de Grupo ACF es: "Proporcionar soluciones integrales en materia de informática, con la intención de elevar la calidad, la productividad y el desarrollo profesional de cada cliente".

Buscando ser verdaderos servidores de valor agregado. El valor agregado trata de llevar el servicio más allá de la simple transacción comercial, considerando que un servicio como el que ofrecen crea compromisos y relaciones de colaboración que a la larga establece sociedades entre el cliente y la empresa.

Grupo ACF es una empresa con un genuino interés por servir, que pretende ganar la confianza del cliente para borrar la impresión negativa que la incorporación de tecnología ha generado en la mayoría de las empresas mexicanas.

2. LEYES Y CODIGOS QUE REGULAN LA EMPRESA.

Grupo ACF está regulado por la Ley General de Sociedades Mercantiles, debido a que está constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, según la escritura constitutiva número 114,646 del 18 de junio de 1987 en la Ciudad de México, ante el notario número 6.

También cumple con los requisitos que estipula la Ley Federal del Trabajo para los empleados que laboran en la empresa.

Los empleados están registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social, en el Instituto para el Fomento Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, así como en el Sistema de Ahorro para el Retiro.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al inicio de la investigación, Grupo ACF no contaba con una estructura organizacional formalmente definida; por lo que se anexa el organigrama propuesto que se entregó a los directivos de la empresa como resultado del estudio (ver anexo1).

Debido al tamaño de la empresa, se consideró oportuno representar la estructura organizacional a través de un organigrama por puestos.

4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.

A partir de su constitución en 1987, Grupo ACF, ha pasado por tres diferentes etapas :

1a. Etapa: de 1987 a 1989; Grupo ACF se constituye como una empresa familiar integrada por cinco personas, dándole prioridad al desempeño de su actividad (desarrollo de sistemas de computo), ya que ésta era la que generaba los ingresos. Posponiendo la organización de las funciones, y la creación de una unidad administrativa.

2a. Etapa: de 1989 a 1992; Grupo ACF registra un crecimiento que exige incrementar la plantilla de personal, laborando en este periodo con 10 personas, surgiendo así la necesidad de integrar una persona que desempeñara las actividades administrativas (control de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, depósitos bancarios, pago de nómina).

3a. Etapa: de 1992 a 1994; para dar respuesta a las necesidades del mercado, Grupo ACF debió incrementar su personal a 20 empleados; constituyendo un departamento administrativo que integró las siguientes funciones: tesorería, control de personal, finanzas y contabilidad.

Debido a la rápida evolución de la empresa, no se dedicó tiempo para la elaboración de manuales de organización, procedimientos y políticas; careciendo, por lo tanto, de una base objetiva para el reclutamiento y selección de personal.

4.1. Problemática de Selección.

En las pláticas sostenidas con el Director General y con el Gerente Administrativo, se nos informó que al no contar con manuales de organización y de procedimientos, ni con ningún otro documento que les permitiera especificar las directrices a seguir durante la Selección y Contratación de personal, dicha Selección se realizaba de manera empírica, basándose únicamente en:

- a) la información proporcionada por el candidato acerca de sus conocimientos y experiencia;
- b) las impresiones que se formara el responsable de entrevistarlo; y, en su caso,
- c) la importancia de quien hubiese recomendado al candidato.

Para determinar a quien correspondía entrevistar y seleccionar a los candidatos, se consideraba en primer lugar a aquella persona con quien el aspirante fuera a trabajar directamente y en segundo lugar, la disponibilidad de tiempo que tuviera esta persona, aunque en general, las entrevistas y selección de candidatos se realizaban de manera indistinta por el Director General, por alguno de los Gerentes o por el Líder de Proyecto, auxiliándose del Gerente Administrativo sólo para el registro y contratación.

Por otra parte, en ningún caso se verificaban las referencias dadas por los aspirantes, ni se corroboraban los conocimientos y experiencia que los candidatos declaraban tener, y aunque en ocasiones se había contratado personal que requería períodos largos de capacitación o que era totalmente inadecuado para el puesto, aún no se habían tomado medidas que permitieran evitar estos problemas.

Cabe mencionar que al ser una empresa cuyos fundadores carecen de una formación profesional administrativa, desconocen los métodos y técnicas necesarias para desarrollar e implantar un Proceso Técnico de Selección de Personal.

Considerando lo anterior, se hizo necesario emplear la técnica del Análisis de Puestos a fin de determinar las funciones, especificaciones, requisitos y perfiles a cubrir, en cada puesto, para posteriormente estar en condiciones de elaborar un Proceso de Selección que permitiera cubrir las necesidades de Grupo ACF. El formato empleado para recopilar la información se encuentra en anexo 2.

5. ANALISIS DE PUESTOS EN GRUPO ACF.

Para la realización del Análisis de Puestos en Grupo ACF los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

1. Determinar el uso que se le va a dar a la información resultante del Análisis de Puestos. La información que se obtuvo del Análisis de Puestos sirvió para la elaboración de la descripción y la especificación de cada puesto, que a su vez fueron las bases para plantear el proceso de selección.

2. Revisión de información sobre la estructura organizacional. Nos encontramos con la carencia de organigramas, de manuales de organización, de políticas y de procedimientos; por lo que el punto de partida fueron las entrevistas sostenidas con los directivos.

3. Selección de los puestos más representativos. Al tener Grupo ACF una plantilla de 20 empleados se facilitó la recopilación de la información, permitiendo entrevistar a cada empleado sin interferir en el desempeño de sus labores.

4. Realización del Análisis de Puestos. Para analizar cada puesto se requirió la obtención de información sobre las actividades que se desempeñaban, las conductas requeridas y las características y capacidades necesarias para su desempeño; para ello se emplearon la entrevista dirigida y la observación directa para complementar la información obtenida.

5. Revisión de la información con los participantes. Para verificar la información obtenida y determinar su validez, realizamos una entrevista posterior con el supervisor inmediato de cada puesto, así como con el responsable del puesto.

6. Desarrollo de la descripción y especificación de cada puesto. Tomando como base la información generada del análisis de puestos se elaboraron la descripción y la especificación de cada puesto:

- la descripción de cada puesto es un formato que contiene la descripción de las actividades y responsabilidades; (ver anexo 3)
- la especificación del puesto resume la cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.ver anexo 4 y 5).

6. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL PARA GRUPO ACF.

Partiendo de la información generada del Análisis de Puestos, la observación y las reuniones efectuadas con el Director General y con el Gerente Administrativo, así como de las políticas determinadas en dichas reuniones, se propone un proceso de selección integrado por las siguientes etapas:

1. Recepción de Solicitantes.
2. Entrevista.
 - 2.1. Verificación de referencias.
3. Examen de conocimientos (técnicos o de trabajo).
4. Preselección.
 - 4.1. Exámenes psicométricos.
5. Selección Final.
 - 5.1. Examen Médico General.
6. Contratación e Inducción.

Las cuales se detallan posteriormente. Debe aclararse que a este proceso le anteceden tanto el registro de la(s) vacante(s) como la etapa de Reclutamiento, las cuales se mencionan a continuación:

Registro de Vacantes.

Para realizar el registro de la vacante, el responsable o jefe inmediato del puesto a cubrir llenará un formato de requisición de personal (ver anexo 6), enviándolo a la Gerencia Administrativa para su autorización y para que, una vez que haya obtenido el Visto Bueno del Director general, realice las actividades necesarias para allegarse de candidatos que permitan cubrir la vacante o vacantes.

Para efectos de tener un mayor control sobre la existencia de vacantes, se propone la siguiente política:

El registro de la vacante deberá realizarse preferentemente 15 días antes de la baja definitiva de su ocupante actual.

Reclutamiento.

Con el propósito de reclutar a candidatos entre los que se pueda elegir a la persona que cubra los requisitos del puesto, el Gerente Administrativo delegará al asistente administrativo el realizar la consulta de las siguientes fuentes de reclutamiento para colocar dar a conocer la existencia de una vacante y reclutar candidatos:

- **Bolsas de Trabajo Universitarias.** Esta fuente de reclutamiento se eligió debido a que la mayoría de los puestos requieren para su desempeño instrucción a nivel universitario, el asistente administrativo, vía telefónica; colocará el anuncio indicando días y horario en que se recibirán los candidatos.
- **Grupos de Intercambio de Personal.** El recurrir a esta alternativa se fundamenta en la conveniencia de tener acceso a una cartera de personal que permita cubrir los puestos vacantes que se registren, además de poder canalizar en estos intercambios a los candidatos que no se contraten; el asistente administrativo colocará el anuncio en el boletín del grupo de intercambio indicando días y horario en que se recibirán los candidatos.
- **Recomendaciones Internas.** Esta opción permite la integración de personal con referencias y contribuye a la continuidad del ambiente informal de trabajo de la empresa; el asistente administrativo dará a conocer entre el personal de la empresa la existencia de la vacante, así como las condiciones de la selección.

Con el fin de conocer la demanda de solicitantes que se deberá atender y de acuerdo a ésta programar las actividades que conforman el proceso de selección, se indicará en el anuncio que se recibirá al aspirante previa cita telefónica.

1. Recepción de Solicitantes.

Esta primera etapa estará a cargo de la Secretaria, que de acuerdo a un horario establecido se encargará de recibir a los solicitantes del puesto.

La Secretaria entregará la solicitud de empleo sólo después de que haya verificado, por medio de una serie de preguntas básicas, que el aspirante reúne los requisitos mínimos (como escolaridad, edad, sexo, estado civil y experiencia laboral), establecidos en la requisición de personal y que con anterioridad el Gerente Administrativo deberá darle a conocer.

Una vez que el candidato haya devuelto la solicitud de empleo debidamente llenada a la Secretaria, ésta le indicará en que momento deberá presentarse con el Gerente Administrativo a fin de que se le realice una entrevista.

2. Entrevista.

El efectuar una Entrevista de Selección a los candidatos tiene como objetivo el obtener información relevante para el desempeño de las actividades del puesto, que además de ser confiable y válida permita eliminar a los candidatos que no reúnan las características establecidas.

Será responsabilidad del Gerente Administrativo llevar a cabo dicha entrevista, el cual con el propósito de evitar omitir información importante contará con un formato para realizar el reporte de la entrevista, en donde también podrá anotar sus observaciones e impresiones acerca del candidato, por ejemplo: presentación, actitudes, expresión verbal y forma de relacionarse. (ver anexo 7)

Durante el desarrollo de la entrevista el Gerente Administrativo se encargará de corroborar la información proporcionada en la solicitud de empleo, y en su caso en el curriculum vitae, lo cual le proporcionará una base para evaluar las posibilidades que tiene el aspirante de desempeñarse eficientemente en el puesto.

Posteriormente, la entrevista se orientará a conocer las aspiraciones, intereses, planes, expectativas y disponibilidad de tiempo del candidato, todo ello para determinar si se adecuará al puesto y si es compatible con los objetivos y planes de desarrollo de la empresa.

Por último, esta entrevista se complementará brindando información al candidato sobre la naturaleza del trabajo, sueldo, horario, lugar de trabajo y prestaciones que se ofrecen, así como un panorama general de la empresa.

Al finalizar la entrevista, el Gerente Administrativo deberá haber recabado la suficiente información para estar en condiciones de decidir si el aspirante tiene probabilidades de ingresar, en cuyo caso le indicará al candidato la fecha, hora y persona con quien deberá presentarse para que le sean aplicados los exámenes de conocimientos.

En caso de que la información recabada indique que el candidato no tiene probabilidades de ingresar, el Gerente Administrativo deberá informárselo amablemente al candidato, agradeciendo su presencia.

2.1 Verificación de Referencias.

Una vez que se hallan retirado todos los candidatos, el Gerente Administrativo solicitará al Asistente Administrativo que verifique vía telefónica, las referencias que los candidatos proporcionaron en la solicitud y curriculum, sobre los trabajos que desempeñaron con anterioridad, así como del trabajo actual (cuando este sea el caso), haciendo hincapie en el tipo de actividades que ha desarrollado; para tal efecto el Gerente Administrativo proporcionará al Asistente la solicitud de empleo y curriculum de dichos candidatos.

El Asistente Administrativo deberá regresar estos documentos al Gerente Administrativo anexando los resultados de esta verificación.

3. Examen de conocimientos (técnicos o de trabajo)

El objetivo de aplicar un examen de trabajo, es el averiguar si el candidato cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia laboral requerida para el puesto. Por lo tanto el responsable de elaborar, aplicar y evaluar el examen de conocimientos técnicos será el jefe del área donde se haya generado la vacante, o bien, la persona que él designe.

Al diseñarse un examen de conocimientos debe tomarse en cuenta que éste deberá permitir evaluar objetivamente los conocimientos teóricos y/o prácticos así como las habilidades del candidato en relación al puesto vacante, por ello deberá incluir en lo posible tanto una sección teórica como una práctica.

4. Preselección.

Para realizar la preselección se tomarán en cuenta los resultados de los siguientes aspectos:

- Entrevista
- Examen de conocimientos
- Verificación de referencias
- Revisión de documentación solicitada (curriculum vitae, cartas de recomendación, comprobante de estudios)

La preselección estará a cargo del Gerente Administrativo quien una vez que halla evaluado cada uno de estos resultados, emitirá un dictamen sobre los candidatos que tienen probabilidades de ser elegidos. Estos candidatos se integrarán a un listado que el Gerente Administrativo entregará a la Secretaria, la cual deberá citar telefónicamente a éstos, a fin de que:

- a) Se les apliquen una serie de pruebas psicométricas (para los puestos que por su importancia requieran que el candidato reúna una serie de características medibles sólo a través de la aplicación de dichas pruebas); y/o,
- b) Sostengan una entrevista con el Jefe o responsable del área solicitante.

Cuando se instituya la aplicación de pruebas psicométricas como parte del Proceso de Selección, el Gerente Administrativo considerará los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos como parte de la preselección, eliminando del listado de candidatos a aquellos que por sus resultados considere que no son compatibles con las necesidades del puesto y con los planes de la empresa.

4.1. Exámenes psicométricos .

La aplicación de exámenes, pruebas o test psicométricos como parte del Proceso de Selección de Personal en una empresa pequeña, como es Grupo ACF, puede resultar costoso, sin embargo, si tomamos en cuenta que la personalidad del nuevo integrante influirá tanto en su propio desempeño, como en el ambiente organizacional y su integración al grupo de trabajo, resulta importante considerar la aplicación de dichas pruebas; sobre todo si el puesto vacante requiere que la persona que ocupará el mismo, reúna una serie de características de personalidad, fundamentales para desarrollar eficientemente sus actividades, lo cual puede repercutir directamente en el logro de los objetivos de la empresa

Otro aspecto que debe considerarse para tomar la decisión de emplear pruebas psicométricas, es que para que éstas sean de utilidad se requiere que sean diseñadas o seleccionadas especialmente para cada puesto y de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización, además de que deberán ser aplicadas, calificadas e interpretadas por un profesional en la materia. Lo cual incrementa los costos de Selección de Personal.

Tomando como base los anteriores aspectos, consideramos que para decidir si es conveniente la aplicación de pruebas psicométricas en el Proceso de Selección de una empresa pequeña, deberá de evaluarse no sólo el costo, sino también la importancia y el impacto del puesto para la organización, en este caso para Grupo ACF.

Partiendo del supuesto de que se decida incluir la aplicación de pruebas psicométricas, como mencionamos anteriormente, se requerirá acudir con un profesional; debido a que el tener un psicólogo industrial como parte de la plantilla de personal en Grupo ACF sería infuncional, se recomienda contratar el servicio externo de consultoría en el área psicológica con formación clínica e industrial (o del trabajo); el costo de estos servicios es variable de N\$200.00 a N\$500.00 por persona, dependiendo del candidato al puesto que se esté evaluando.

Entre la información que proporciona el servicio de consultoría externa (después de aplicar las pruebas correspondientes), se cuenta con una descripción detallada de las personalidades del candidato y de acuerdo a ésta, menciona las áreas en que el candidato tiene oportunidad de desarrollarse más eficientemente y asimismo, las áreas de deficiencia.

Con la finalidad de ofrecer un panorama general de los tests psicométricos más conocidos se consultó al Lic. Ricardo González Quevedo y se mencionan los siguientes:

Pruebas de Personalidad:	16 factores de personalidad de Catell Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI) Prueba de Manchas de Tinta Configuración Psicológica Individual TRURSTONE FIGS	
Pruebas de Inteligencia:	WAIS Dominó Otis A y B Pardue A y B	Army Beta RAVEN BARSIT WONDERLIC
Pruebas de Habilidades	MOSS CLEVER	

No se ha profundizado en el contenido y manejo de estas pruebas, por considerarse que son del dominio de profesionales de otra especialidad.

5. Selección Final

El Jefe del Area Solicitante recibirá del Gerente Administrativo el listado final de los candidatos preseleccionados para ocupar la vacante, anexando la solicitud y el curriculum vitae de cada uno de ellos, a fin de que éste les realice una entrevista final, en la que se pueda profundizar en los aspectos relevantes o de interés para el desempeño del puesto. Además en dicha entrevista se deberá dar al candidato una explicación detallada acerca de las actividades y responsabilidades del puesto, así como información general de la empresa.

Una vez que el Jefe de Area elija a uno de los candidatos propuestos, lo hará del conocimiento del Gerente Administrativo, el cual girará instrucciones a la Secretaria de que informe y cite al candidato para que le sea aplicado un examen médico general y considerando los resultados de éste, le sea ofrecido formalmente el puesto.

5.1. Examen Médico General

La obligación, por parte del trabajador, de someterse a un examen médico tiene su fundamento legal en el artículo 134, fracción X y XI de la Ley Federal del Trabajo.

Debemos reiterar que el propósito de que al empleado de nuevo ingreso se le practique un examen médico lejos de ser para fines excluyentes, es para que en lo posible, se evite el agravar su estado de salud en general, para cuidar la seguridad de los demás miembros de la organización y para que su estado físico no merme su rendimiento en el trabajo.

Lo anterior se justifica si consideramos que la salud del individuo afecta tanto su propia seguridad y rendimiento, así como la seguridad y salud de sus compañeros de trabajo y naturalmente esto incide en los costos y operaciones de la empresa.

Por lo tanto, se considera importante incluir este criterio dentro del Proceso de Selección de Grupo ACF, y tomando en cuenta que un examen médico tiene un costo monetario sólo será aplicado a el candidato que haya sido seleccionado finalmente.

Es importante señalar, que a menos que los resultados del examen médico revelen alguna enfermedad, que por sus características, afecte la seguridad y desempeño del candidato y/o la seguridad de los demás miembros de la empresa, el candidato se considera aceptado.

Será en este momento que las actividades concernientes a el Proceso de Selección se dan por terminadas, más la interacción del Gerente Administrativo con el integrante de recién ingreso no cesa del todo, ya que el titular de este puesto se mantendrá informado acerca del desempeño que muestre el empleado, así como de las impresiones que dicho empleado se forme de la empresa, todo ello para estar en condiciones de evaluar la funcionalidad y resultados del Proceso de Selección de Personal y también para que realice los cambios necesarios, lo cual permita la retroalimentación y optimización de este proceso.

6. Contratación e Inducción.

Ya que el candidato ha pasado por cada una de las etapas señaladas anteriormente y como resultado de esto ha sido seleccionado para cubrir el puesto vacante, el paso siguiente lo constituye la formalización de la relación de trabajo, por medio de la firma de un contrato individual de trabajo. Para llevar a cabo la firma del contrato, la persona seleccionada se entrevistará con el Gerente Administrativo para que éste le informe sobre el horario, sueldo, prestaciones, lugar de trabajo, duración del contrato y fecha de incorporación.

Una vez que ambas partes se han puesto de acuerdo, deberán de realizarse los registros legales correspondientes, tales como afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), registro en el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Para lo cual el Gerente Administrativo se auxiliará del Asistente Administrativo, quien además de realizar dichos trámites se encargará de integrar el expediente del nuevo empleado, el cual concentrará los documentos que forman parte del historial del trabajador dentro de la organización, como solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, resultados de los exámenes aplicados, control de faltas, incapacidades y períodos vacacionales.

6.1. Inducción.

El objetivo de incluir un programa de inducción para los nuevos trabajadores, es el de disminuir la tensión natural o ansiedad, que generalmente se manifiesta el primer día de trabajo. Recordemos que las experiencias que el empleado tenga en este primer día de trabajo, repercutirán en las impresiones generales que se forme sobre su trabajo, de su jefe, de sus compañeros y de la organización, lo cual influirá en sus actitudes hacia los mismos, en su grado de motivación y en el grado de satisfacción que le produzca su trabajo; de igual forma esto se manifestará en su integración al grupo, en la calidad de su trabajo y en la permanencia que tenga en la empresa.

Es por ello que el primer día de trabajo del nuevo integrante, el Gerente Administrativo será el encargado de darle la bienvenida, presentarlo formalmente con su jefe inmediato y mostrarle las instalaciones, indicándole donde se encuentran los servicios de cafetería, sanitarios, acervo bibliográfico, así como el lugar en donde recibirá el pago por sus servicios.

Al jefe inmediato del trabajador de reciente incorporación, le corresponderá integrarlo al equipo de trabajo, presentarlo con el personal de las áreas con quienes deberá mantener relaciones formales de trabajo, asignarle un lugar y su correspondiente equipo.

CONCLUSIÓN

Las facilidades de acceso brindadas por los directivos y la aceptación por parte del demás personal para interrelacionarnos con ellos y conocer su trabajo, fue un factor determinante para el desarrollo de la investigación, ya que el apoyo y confianza de todos ellos nos permitió conocer sus necesidades y carencias reales. Lo cual fue de vital importancia e hizo posible enriquecer nuestro trabajo, pues si bien, en un principio se optó por desarrollar únicamente un proceso de selección para Grupo ACF, al finalizar dicha investigación notamos con gran satisfacción que hemos concientizado a los directivos de la empresa sobre los beneficios de aplicar el proceso administrativo, no sólo en relación a las actividades relacionadas con la Administración de Personal sino en general en todas las actividades de la empresa, pero sobre todo se ha resaltado la importancia que tiene su personal y las ventajas de seleccionarlo objetivamente, que a largo plazo repercute en la disminución de tiempo empleado para su capacitación, menor número de errores en el trabajo y naturalmente en los costos.

Así tenemos que, previo a la realización de la investigación, en Grupo AFC no se contaba con bases objetivas que permitieran la realización de las funciones básicas de la Administración de Personal, tales como el reclutamiento y selección, valuación de puestos y programas de capacitación, por citar algunas; no obstante al término de la misma, y tomando como punto de partida la información obtenida, se han elaborado documentos que se encuentran en propiedad de la empresa y que servirán para instrumentar acciones encaminadas a la optimización de sus recursos humanos, por ejemplo:

- ⇒ Estructura organizacional, que representa los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad y canales formales de comunicación, entre otros.

- ⇒ Especificaciones de puestos, que sirven para conocer los requisitos que deben cubrir los candidatos para llenar una vacante.

- ⇒ Descripciones de cada puesto, útiles para valuar y compensar el desempeño de cada empleado.

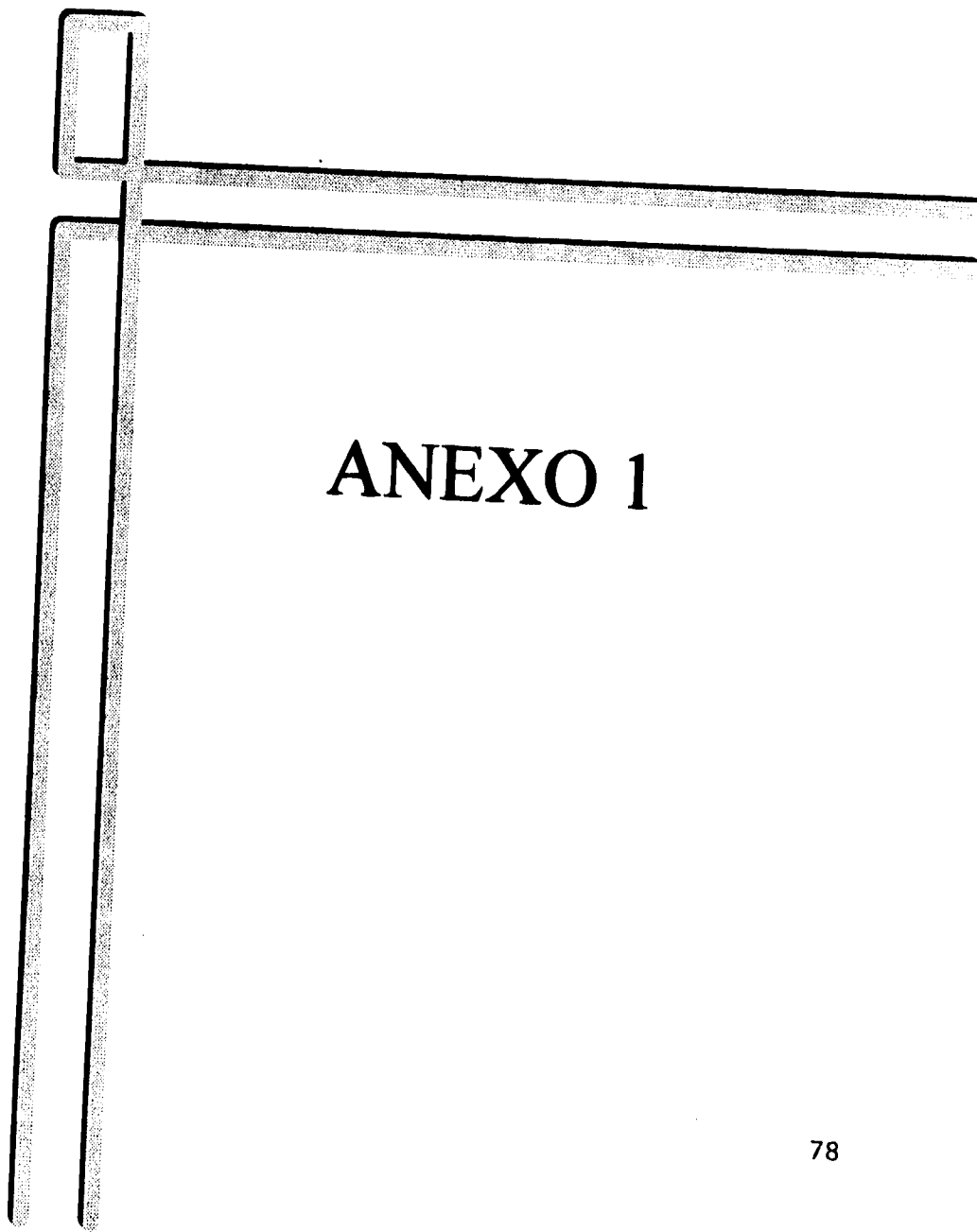
Así mismo se ha determinado que los aspectos que necesariamente deberá considerar Grupo ACF para la selección de su personal son los siguientes:

- a) Existencia de una vacante.
- b) Fuentes de reclutamiento a consultar.
- c) Seguimiento de un proceso de selección.

Al conocer las funciones a desempeñar en un puesto se podrán instrumentar los planes de capacitación encaminadas a incrementar los conocimientos y habilidades del personal para lograr un mejor desempeño. De igual forma, la información proporcionada por cada empleado en relación a sus conocimientos y funciones que desempeñan servirá como base para realizar la planeación del personal acorde con la proyección de la estructura organizacional, con el fin de elaborar programas de capacitación y sirviendo de base para el reclutamiento y selección.

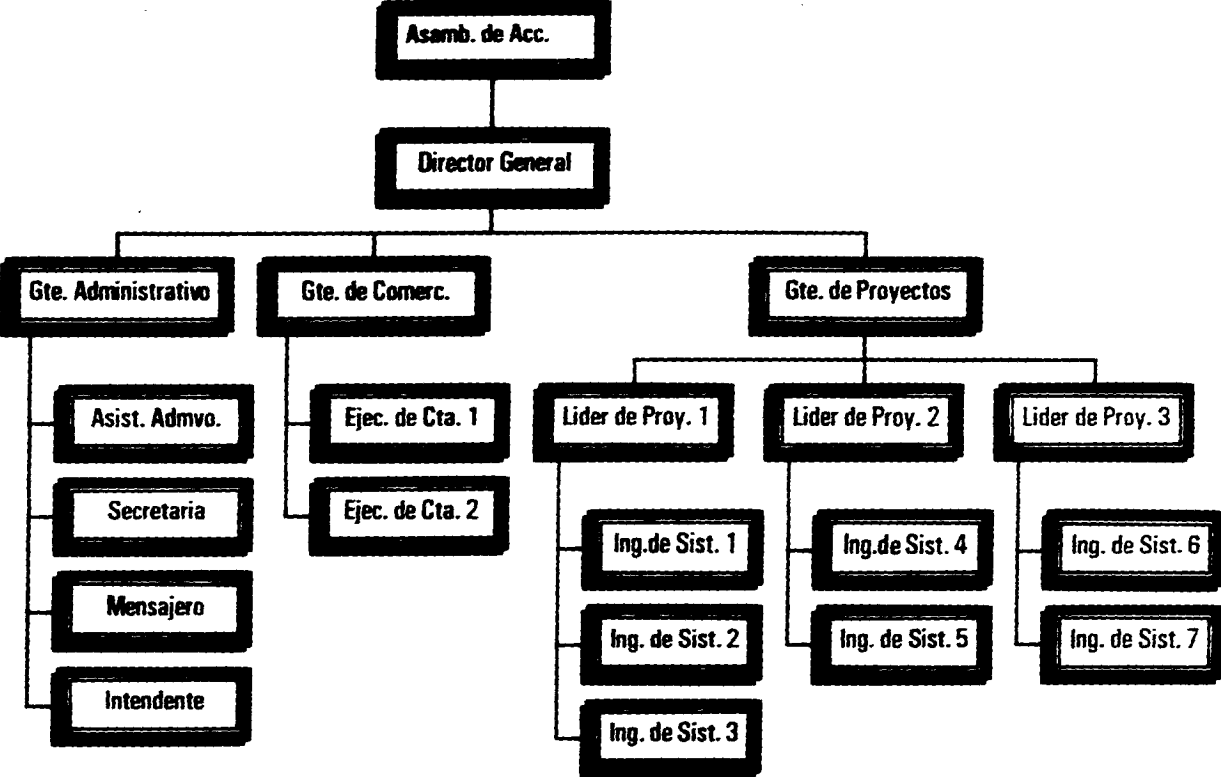
Debemos mencionar que al acordar las directrices a seguir para el desarrollo de la investigación, los directivos de Grupo ACF marcaron los lineamientos a seguir y recalcaron la importancia de obtener como resultado un proceso de selección que, aún cuando fuera responsabilidad de un área en particular, resultara comprensible para todos; al finalizar el trabajo, éste fue aprobado por considerarse acorde a las necesidades de una empresa en crecimiento y porque se tomaba en cuenta directa o indirectamente a todo el personal.

Finalmente debemos mencionar que la trascendencia de la información que se obtuvo durante el desarrollo de esta investigación, dependerá en gran medida de la utilización y manejo de la misma, además de las acciones que realicen los directivos de Grupo ACF, ya que esto puede sentar las bases que inicien la profesionalización de su administración.



ANEXO 1

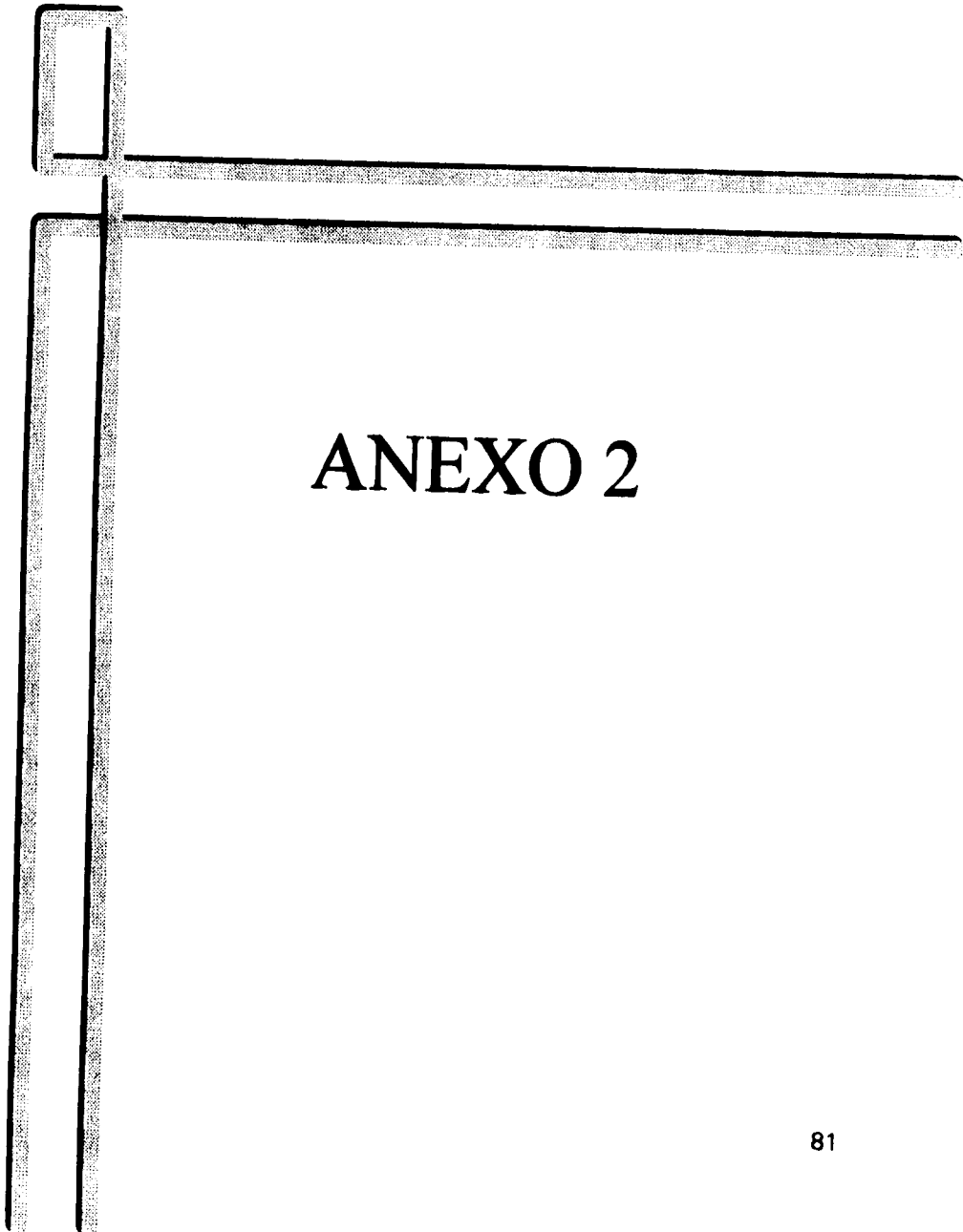
Estructura Organizacional Propuesta
Grupo ACF, S.A. de C.V.



79

CATALOGO DE PUESTOS

PUESTO	No. PERSONAS POR PUESTO
Director General	1
Gerente Administrativo	1
Asistente Administrativo	1
Secretaria	1
Mensajero	1
Intendente	1
Gerente de Comercialización	1
Ejecutivo de Cuenta	2
Gerente de Proyectos	1
Líder de Proyectos	3
Ingeniero de Sistemas	7
PERSONAL TOTAL	20



ANEXO 2

FORMATO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

GRUPO ACF, S.A DE C.V.

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto: _____

Área de Ubicación: _____

Personal a su cargo:

Número de Empleados en el Puesto: _____

Horario de Trabajo: _____

Jefe Inmediato: _____

II. INFORMACION ESPECIFICA

Función Genérica:

Funciones Específicas:

Relaciones Internas:

Relaciones Externas:

III. REQUERIMIENTOS

Edad: Sexo: Estado civil:

Escolaridad Mónica:

Otros Conocimientos:

Experiencia:

Criterio:

- a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar las ordenes dentro de una rutina de trabajo establecida.
- b) El empleado debe organizar diariamente su trabajo de forma distinta.
- c) El empleado debe ser capaz de organizar diariamente el trabajo de otros.

Observaciones:

.....

Iniciativa:

- a) El puesto exige la iniciativa normal a todo trabajo.
- b) Debe sugerir eventualmente métodos, técnicas o procedimientos que permitan mejorar para su trabajo.
- c) Debe elaborar o diseñar métodos, técnicas o procedimientos que permitan mejorar el trabajo de los puestos que estan bajo su mando.
- d) La esencia del puesto consiste en crear sistemas, métodos y procedimientos.

Toma de Decisiones

Especifique el tipo de decisiones que debe tomar y/o los problemas que debe resolver:

Marque en el cuadro la frecuencia y el tipo de desiciones que se deben realizar:

TIPO DE DECISIONES				
FRECUENCIA	RUTINARIAS	IMPORTANTES	DIFICILES	TRASCENDENTALES
EVENTUALES				
PERIODICAS				
CONSTANTES				

IV. RESPONSABILIDADES

a) En equipo: _____

b) En dinero: _____

Posibilidad de pérdidas: remota: _____ fácil: _____

c) En tramites: _____

d) En supervisión:

directa	_____	Nº de Personas:	_____
Indirecta	_____	Nº de Personas:	_____
Tipo de trabajo que supervisa:	_____		

e) Información a que tiene acceso.

REVISO

TITULAR DEL PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

Autorizo

JEFE INMEDIATO: _____

FECHA _____



ANEXO 3

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Director General

Area : Dirección General

Reporta : Asamblea de Accionistas

Número de Subordinados : 3 Directos

16 Indirectos

Función Genérica : Elaborar los planes, programas y estrategias para el logro de los objetivos institucionales ; así como coordinar y controlar las acciones necesarias para su cumplimiento.

Función Específica :

- Elaborar los planes, programas y estrategias institucionales .
- Determinar las políticas que guíen las actividades de la empresa .
- Dirigir los esfuerzos del personal de la empresa hacia el logro de los objetivos institucionales .
- Coordinar y supervisar los esfuerzos de las Áreas Funcionales de la empresa para el logro de los objetivos establecidos .
- Asignar los recursos necesarios para la realización de los proyectos .
- Mantener un vínculo constante de comunicación con la Asamblea de Accionistas .
- Proporcionar a la Asamblea de Accionistas un reporte de actividades de la empresa al final de cada periodo .

** Los objetivos institucionales son definidos por la asamblea de accionistas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Gerente Administrativo

Area : Administración

Reporta : Director General

Número de Subordinados : 4

Función Genérica : - Planear y ejecutar las acciones administrativas necesarias que coadyuven al logro de los objetivos Institucionales y del Area Administrativa .

Función Específica :

- Determinar las acciones para regular las relaciones laborales entre el personal y la empresa .
- Planear y controlar el flujo de efectivo con el objeto de evitar la escasez de recursos .
- Controlar los saldos bancarios y el manejo de las cuentas bancarias .
- Verificar la entrega de los datos referentes a las operaciones de la empresa al Despacho Contable .
- Revisar los Estados Financieros con el fin de prever las obligaciones fiscales .
- Supervisar que el Asistente Administrativo mantenga una relación permanente con clientes y proveedores .
- Coordinar las funciones del personal de su área para dar respuesta oportuna a los requerimientos de las demás áreas .
- Determina las acciones necesarias para reclutar y seleccionar al personal que se requiera en la organización.

Empresa :	Grupo ACF	Fecha :	Octubre 1994
Nombre del Puesto :	Asistente Administrativo		
Area :	Administración		
Reporta :	Gerente Administrativo		
Número de Subordinados :	Ninguno		
Función Genérica :	Realizar funciones de apoyo administrativo a la Gerencia Administrativa .		
Función Específica :	<ul style="list-style-type: none"> · Mantener información actualizada sobre la entrada y salida de dinero . · Verificar diariamente los saldos bancarios . · Registrar oportunamente y mantener actualizadas las cuentas de clientes y proveedores . · Realizar el registro de los movimientos bancarios . · Proporcionar los datos referentes a las operaciones de la empresa al Despacho Contable . · Emitir los cheques para pago de nómina . · Emitir los cheques para cubrir las obligaciones fiscales . · Elaborar la facturación de el Grupo . · Manejar la Caja Chica . · Emitir facturas . · Apoyar las funciones de reclutamiento y selección . 		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Secretaria

Area : Administración

Reporta : Gerente Administrativo

Número de Subordinados : Ninguno

Función Genérica : - Brindar apoyo secretarial y de recepción al personal de la empresa .

Función Específica :

- Contestar el teléfono y canalizar la llamada .
- Realizar la comunicación vía telefónica que le sea solicitada .
- Controlar el personal que ingresa a las instalaciones .
- Recibir a los visitantes que ingresen a las instalaciones.
- Elaborar cartas y comunicados de uso interno y externo .
- Realizar la captura y reproducción del material de apoyo para los cursos de capacitación .
- Enviar los faxes que le sean solicitados .
- Realizar el archivo de la documentación interna .

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Mensajero

Area : Administración

Reporta : Gerente Administrativo

Número de Subordinados : Ninguno

Función Genérica : - Prestar una respuesta oportuna a las necesidades de mensajería de las áreas solicitantes .

- Función Específica :**
- Realizar el cobro de facturas y entregas de cheque a la Gerencia.
 - Realizar los depósitos bancarios de la cobranza .
 - Realizar los pagos de los gastos de operación de cada periodo .
 - Entregar cotizaciones a los prospectos de clientes .
 - Entregar el equipo de cómputo y la paquetería a los clientes .
 - Llevar el equipo de cómputo a servicio o mantenimiento .

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Intendente

Area : Administración

Reporta : Gerente Administrativo

Número de Subordinados : Ninguno

Función Genérica : - Realizar la limpieza del área de trabajo y del equipo de cómputo .

Función Específica :

- Barrer las instalaciones .
- Trapear los pisos de la empresa .
- Limpiar el equipo de cómputo .
- Lavar los enseres domésticos .
- Controlar los suministros de limpieza.
- Solicitar oportunamente el abasto de los suministros de limpieza.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Gerente de Proyecto

Area : Gerencia de Proyectos

Reporta : Director General

Número de Subordinados : 3

Función Genérica :
- Coordinar la prestación de los servicios al cliente ;
a través del personal a su cargo ; en materia
de desarrollo de sistemas y soporte técnico .

Función Específica :
- Coordinar las actividades del personal a su cargo
para la prestación del servicio al cliente .
- Optimizar el uso de los recursos asignados para
la realización del proyecto .
- Vigilar la utilización de los recursos asignados al
proyecto a su cargo .
- Vigilar los gastos en que se incurre durante la
realización del proyecto .
- Mantener un vínculo de comunicación con el cliente .
- Disponer de las instalaciones en que se desarrollará
el proyecto cuando sea externo a las instalaciones de la
empresa .

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Líder de Proyecto

Area : Gerencia de Proyectos

Reporta : Gerente de Proyectos

Número de Subordinados : De 2 a 3 (dependiendo del proyecto)

Función Genérica :

- Instrumenter las actividades necesarias para la prestación de los servicios al cliente en materia de desarrollo de sistemas y soporte técnico .

Función Específica :

- Evaluar las necesidades y problemática que presenta el cliente .
- Realizar propuestas para la solución de la problemática que presenta el cliente .
- Ejecutar las funciones y actividades relativas al proyecto asignado .
- Optimizar el uso de los recursos asignados para la realización del proyecto .
- Vigilar la utilización de los recursos asignados al proyecto .
- Establecer un vínculo de comunicación entre el cliente y el gerente de proyecto .

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Ingeniero de Sistemas

Area : Gerencia de Proyectos

Reporta : Gerente de Proyectos

Número de Subordinados : Ninguno

Función Genérica : - Ejecutar las actividades necesarias para proporcionar al cliente los servicios en materia de desarrollo de sistemas y soporte técnico .

Función Especifica :

- Realizar las acciones acordes con los lineamientos establecidos por el Líder de Proyecto .
- Optimizar el uso de los recursos asignados para la realización del proyecto .
- Vigilar la utilización de los recursos asignados al proyecto .
- Fomentar un vínculo de comunicación entre el cliente y el líder de proyecto .

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Gerente de Comercialización

Area : Comercialización

Reporta : Director General

Número de Subordinados : 2

Función Genérica : - Desarrollar planes y estrategias de comercialización acordes a cada servicio que ofrece la empresa que coadyuven al logro de los objetivos institucionales y del Area .

Función Específica : - Proponer lineamientos para el Plan de Mercadeo.
- Evaluar los productos y proponer una mezcla de mercadotecnia .
- Determinar los medios de promoción y publicidad apropiados para la difusión de los servicios de la empresa
- Analizar las características del mercado meta .
- Conocer el perfil del consumidor de los servicios que comercializa la empresa .
- Detectar a los principales competidores y sus ventajas sobre la empresa .
- Determinar los canales de distribución más apropiados para los servicios .
- Elaborar políticas de precios y descuentos para los servicios que la empresa comercializa .
- Mantener un vínculo constante de comunicación entre el cliente y la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Empresa : Grupo ACF **Fecha :** Octubre 1994

Nombre del Puesto : Ejecutivo de Cuenta

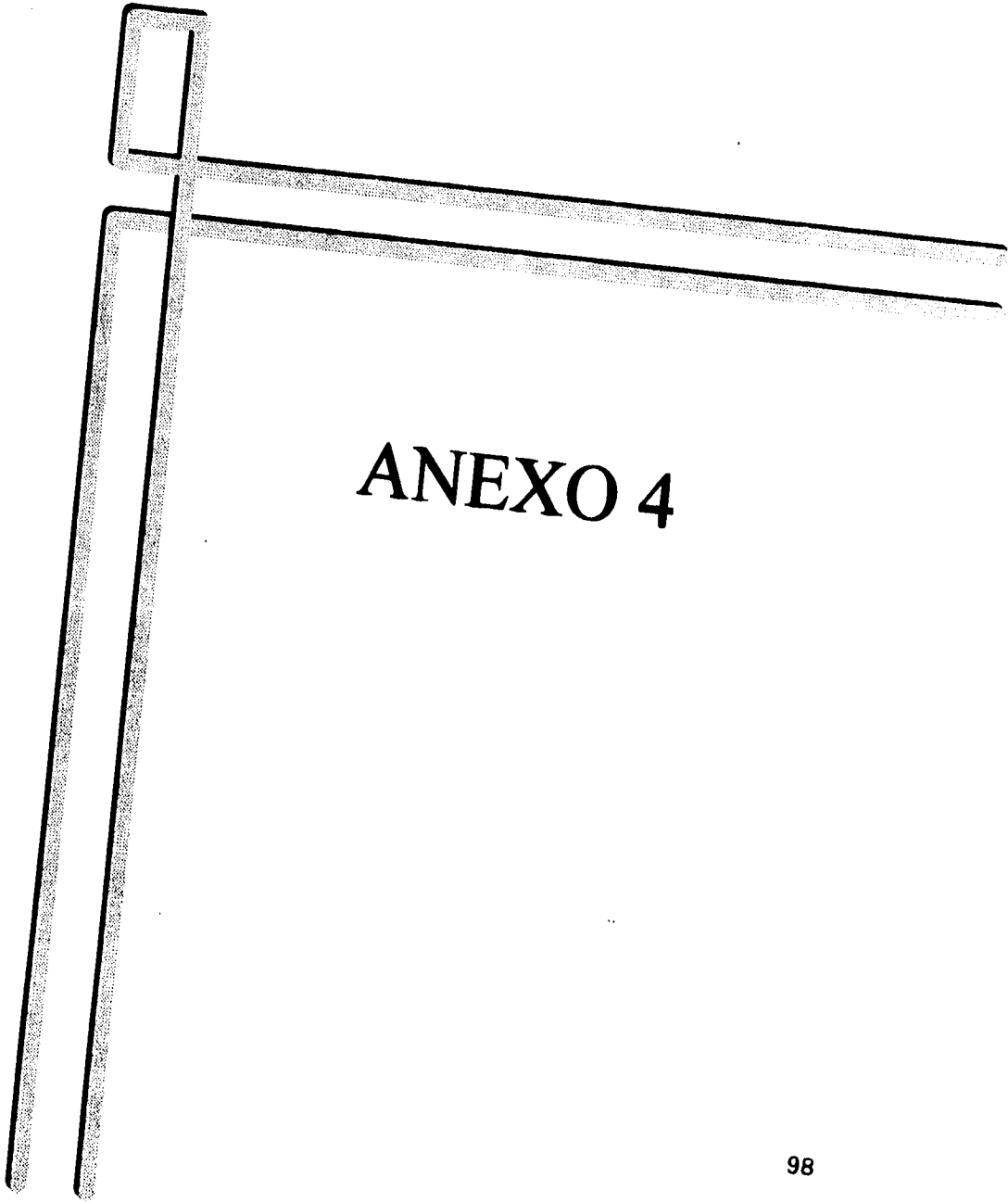
Area : Gerencia de Comercialización

Reporta : Gerente de Comercialización

Número de Subordinados : Ninguno

Función Genérica : · Supervisar la prestación de los servicios al cliente ,
en materia de capacitación , desarrollo de sistemas y
soporte técnico .

Función Específica : · Realizar la búsqueda de clientes nuevos .
· Captar las impresiones del mercado respecto a los
servicios que comercializa la empresa .
· Proporcionar a los clientes servicios de :
asesoría para resolver sus dudas , asistencia técnica
respecto a los servicios de la empresa .
· Celebrar arreglos financieros con los clientes .
· Mantener un vínculo de comunicación con el cliente .
· Coordinar las actividades del personal a su cargo
para la prestación del servicio al cliente .



ANEXO 4

Grupo ACF

Especificación del Puesto*

Puesto : Director General
Edad: 25 a 40 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Preferentemente casado
Area: Dirección General
Escolaridad Requerida : Licenciatura en Administración
Experiencia Laboral : 5 años
Otros Conocimientos : Finanzas y Computación

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
II Promedio Alto															
III Promedio															
IV Promedio Bajo															
V Inferior															

* Debido a que en este punto se abordan características de la personalidad, para la elaboración de la especificación de cada puesto, se contó con la asesoría del Lic. en Psicología Ricardo González Quevedo.

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Gerente Administrativo

Area: Gerencia Administrativa

Educación Requerida : Licenciatura en Administración o Contaduría

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Experiencia Laboral : 3 años

Otros Conocimientos : Paquetería Administrativa y Contabilidad

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior			✓	✓			V				✓	✓			
II Promedio Alto	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
III Promedio															✓
IV Promedio Bajo															
V Inferior															

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Asistente Administrativo

Area: Gerencia Administrativa

Edad: 22 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad Requerida : Estudiante de la Lic. en Administración o Contaduría

Experiencia Laboral : 2 años

Otros Conocimientos : Paquetería Administrativa y Contabilidad

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior							V	E							
II Promedio Alto	✓		✓				I								
III Promedio		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
IV Promedio Bajo								✓							
V Inferior															

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Secretaria

Area: Gerencia Administrativa

Edad: 20 a 30 años

Sexo: Femenino

Estado Civil: Preferentemente soltera

Escolaridad Requerida : Carrera Comercial y Bachillerato

Experiencia Laboral : 2 años

Otros Conocimientos : Paquetería Administrativa

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	
I Superior							V	E							
II Promedio Alto							V								
III Promedio	✓		✓	✓			V	✓						✓	✓
IV Promedio Bajo		✓				✓	V		✓	✓	✓		✓		
V Inferior					✓				✓						

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Mensajero
Area: Gerencia Administrativa
Edad: 18 a 30 años
Sexo: Masculino
Estado Civil: Casado
Escolaridad Requerida : Bachillerato
Experiencia Laboral : 1 año
Otros Conocimientos : Conocimientos básicos en electrónica

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior							V	E							
II Promedio Alto															
III Promedio	✓		✓												
IV Promedio Bajo		✓		✓			✓	✓		✓	✓			✓	✓
V Inferior					✓	✓			✓			✓			

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Intendente

Area: Gerencia Administrativa

Edad: 18 a 25 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad Requerida : Secundaria Terminada

Experiencia Laboral : No necesaria

Otros Requisitos : Ser una persona activa y vigorosa

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	
I Superior							V	m							
II Promedio Alto															
III Promedio															
IV Promedio Bajo	✓	✓					✓	✓		✓	✓				
V Inferior			✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Gerente de Proyectos
Area: Gerencia de Proyectos
Edad: 25 a 35 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Preferentemente casado
Ecolaridad Requerida : Licenciatura en Computación
Experiencia Laboral : 3 años
Otros Conocimientos : Administración Básica

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
II Promedio Alto	✓	✓					—					✓			
III Promedio							—								
IV Promedio Bajo							—								
V Inferior					✓										

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Líder de Proyectos
Area: Gerencia de Proyectos
Edad: 23 a 35 años
Sexo: Indistinto
Estado Civil: Indistinto
Escolaridad Requerida : Licenciatura en Computación
Experiencia Laboral : 2 años
Otros Conocimientos : Administración Básica

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior			✓				✓				✓				✓
II Promedio Alto	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
III Promedio							✓								
IV Promedio Bajo							✓								
V Inferior					✓										

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Ingeniero de Sistemas

Area: Gerencia de Proyectos

Edad: 22 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad Requerida : Estudiante de la Licenciatura en Computación

Experiencia Laboral : 2 años

Otros Conocimientos : Administración Básica

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros	
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa	
I Superior							V								E	✓
II Promedio Alto	✓	✓	✓							✓						
III Promedio				✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		
IV Promedio Bajo																
V Inferior																

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Gerente de Comercialización

Area: Gerencia de Comercialización

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Preferentemente casado

Escolaridad Requerida : Licenciatura en Administración

Experiencia Laboral : 3 años

Otros Conocimientos : Sistemas de Cómputo

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
II Promedio Alto	✓	✓			✓	✓	—								
III Promedio							—								
IV Promedio Bajo							—								
V Inferior					✓										

Grupo ACF

Especificación del Puesto

Puesto : Ejecutivo de Cuenta

Area: Gerencia de Comercialización

Edad: 23 a 35 años

Sexo: Indistinto

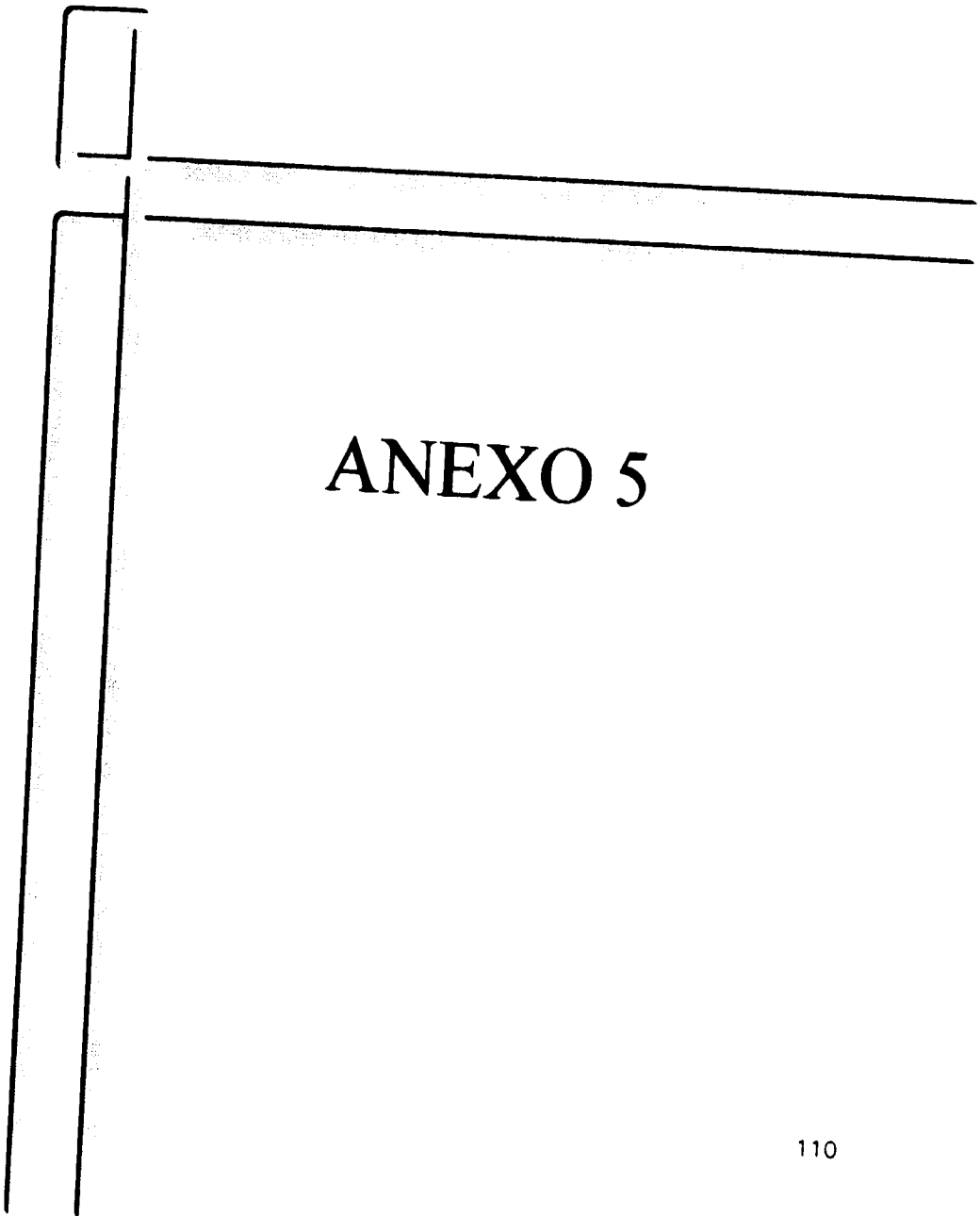
Estado Civil: Preferentemente casado

Escolaridad Requerida : Bachillerato

Experiencia Laboral : 2 años

Otros Conocimientos : Sistemas de Cómputo o Electrónica

Rango	Capacidades Intelectuales						Habilidades Sociales					Habilidades Administrativas			Otros
	Escolaridad	Inteligencia	Productividad	Criterio	Planeación	Organización	Capacidad de Comunicación	Liderazgo	Colaboración	Integración	Supervisión	Toma de Decisiones	Capacidad de Negociación	Trabajo bajo Presión	Iniciativa
I Superior							V	F							
II Promedio Alto			✓				✓	✓		✓		✓		✓	✓
III Promedio	✓	✓		✓	✓	✓	-		✓		✓				
IV Promedio Bajo							-								
V Inferior															



ANEXO 5

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

GRUPO ACF

Nombre del Puesto: _____ **No. Vacantes:** _____
Área de ubicación: _____
Horario: _____

Es un puesto de:

_____ Nueva Creación	_____ Reemplazo
_____ Confianza	_____ Eventual
_____ Permanente	

Para trabajar en: _____ Oficina _____ Calle

Necesita viajar: _____ Si _____ No
_____ Eventualmente _____ Continuamente

Requisitos: Edad Mínima: _____ Edad Máxima: _____ Sexo: _____
Estado Civil: _____

Estudios:

_____ Primaria	_____ Técnicos
_____ Secundaria	_____ Comerciales
_____ Preparatoria	_____ Otros (especifique)
_____ Licenciatura	_____

Experiencia: _____

Otras Características: _____

Descripción de funciones a su cargo: _____

Puestos a quien reportará: _____

Puestos a quien supervisará: _____

Sustituye a: _____
A partir de: _____

Responsable de Área Solicitante: _____
Fecha: _____

Autorización
Gerente Administrativo

Vo. Bo.
Director General



ANEXO 6

GUIA PARA ELABORAR EL REPORTE DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

1. Impresión que proyecta el candidato en cuanto a:

Apariencia: ___ descuidado ___ cuidadoso ___ impecable

Edad aparente: ___ mayor ___ menor ___ la suya

Voz: ___ fuerte ___ regular ___ queda ___ aguda ___ grave

2. Forma en que expresa sus ideas (resulta fácil entenderlo?, existe hilación en sus ideas?, tiene un lenguaje fluido y un amplio vocabulario?).

3. Facilidad para comprender la información que se le proporciona.

4. Comportamiento durante la entrevista (cortes, grosero, amable, nervioso, natural...).

5. En relación a su personalidad, aparentemente es (seguro, inseguro, firme, tímido, agresivo, ambicioso, adaptable, conflictivo...).

6. Comentarios con respecto a su escolaridad (tiene el mínimo requerido para el puesto, es el ideal, es superior, ha sido inconsistente).

7. Actitudes hacia el trabajo (desea un trabajo transitorio, permanente, mientras estudia, acepta cualquier puesto, quiere poner en práctica sus conocimientos, desea ampliar su experiencia).

8. Experiencia laboral (nula, tiene algunos conocimientos, ha trabajado en puestos similares).

9. Su historia laboral es (inestable, estable, ha recibido promociones en sus anteriores trabajos, se ha estancado, ha hecho aportaciones a su trabajo...)

10. Actividades que realiza en su tiempo libre.

Conclusión:

No aceptable	_____
Aceptable con reservas	_____
Buen candidato	_____
Adecuado para el puesto	_____
Excelente candidato	_____

Observaciones y comentarios.

BIBLIOGRAFIA

Acevedo Ibañez, López Alba, "El Proceso de la Entrevista. Conceptos y Modelos". México: Limusa, 1990.

Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" (4a. ed.). México: Trillas, 1989

Arriaga Flores Arturo, "Textos de Derecho de la ENEP Aragón. Lineamientos de Legislación Laboral". México: UNAM., 1989.

Baena Paz "Instrumentos de Investigación". Manual para Elaborar Trabajos de Investigación y Tesis Profesionales". 12a. Edición , México, Ed. Mexicanos Unidos, 1984

Bailón Valdovinos Rosalio, "Legislación Laboral". México: Limusa, 1986.

Cardona Herrero Sergio, "Entrevistas de Selección de Personal". Madrid, Esp: Díaz Santos, 1991

Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración" (2a. ed.). México: Mcgraw-Hill, 1989 .

Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". México: Mcgraw-Hill, 1988

Chruden Herman J., Sherman Arthur, "Administración de Personal" (14a. reimp.). México: Cfa. Ed. Continental, 1977.

Dessler Gary, "Administración de Personal" (4a. ed.). México: Prentice Hall, 1991.

Flippo Edwin B., "Principios de Administración de Personal". México: McGraw-Hill, 1978.

French Wendell L., "Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos". México: Limusa, 1983.

Gama Elba, "Bases para el Analisis de Puestos". México: El Manual Moderno, 1992.

Grados Jaime A., Boutelspacher Otto y Castro Marco A., "Calificación de Méritos, Evaluación de la Conducta Laboral". México: Trillas, 1987.

Grados Jaime, "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal". México. Facultad de Psicología, UNAM., 1979.

Hernández y Rodríguez Sergio, "Fundamentos de Administración". México: Interamericana, 1985.

Koontz H., O'Donnel C., Wehrich H., "Elementos de Administración" (3a. ed.). México. McGraw-Hill, 1988.

Martínez Martínez Jaime H., "Lecturas Selectas de Administración". México: ECASA, 1988.

Méndez Alvarez Carlos, "Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables Administrativas" (5a. ed.). México: McGraw-Hill, 1992.

Münch Galindo y García Martínez, "Fundamentos de Administración". México: Trillas, 1991.

Ortueta Ramón, "Técnicas de Dirección de Personal. Manual de Personal" (7a. reimp.). México: Limusa, 1988.

Pigors Paul y Miers Charles, "La Administración de Personal. Un Punto de Vista y un Método". México: CECSA, 1974.

Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". 1a. parte (30a. reimp.). México: Limusa, 1983.

Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". 2a. parte (24a. reimp.). México: Limusa, 1987.

Reyes Ponce Agustín, "Administración de Personal. Relaciones Humanas", 1a. parte. México: Limusa, 1985.

Reyes Ponce Agustín, "El Análisis de Puestos". México: Limusa, 1991.

Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones" (3a. ed.). México: Prentice-Hall, 1987.

Sanchez Barriga Francisco, "Técnicas de Administración de Recursos Humanos" (3a. ed.). México: Limusa, 1993.

Shan William, "Cómo Escoger al Personal Adecuado. Un Programa para hacer la Entrevista Eficaz". Colombia: Norma, 1991.

Sikula Andrew F., "Administración de Personal". México: Limusa, 1983.

Terry George R., Franklin Stephen G., "Principios de Administración". México: Cía. Ed. Continental, 1985.

Thierauf, Robert J. y Grosse Richard A., "Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones". México: Limusa, 1981.

Warren B. Brown., "Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral". México: Limusa, 1983.

LEGISLACION

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Federal del Trabajo.

Ley General de Sociedades Mercantiles.