



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

15
reg.

**Importancia del Reclutamiento y Selección
de Personal en la Pequeña Empresa**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
VERONICA MARIA ESPAÑA LOMELI
RENE LINARES GONZALEZ
J. LUCIANO SANDOVAL CARREON**

Profesor del Seminario:

L. A. MIGUEL TORRES XAMMAR

Actualizado: **L. A. RAFAEL SANDOVAL RAMIREZ**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

1984

Actualizado 1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACION. | |
| I.1 Conceptos Básicos de la Administración. | 5 |
| I.2 Objetivos de la Administración. | 7 |
| I.3 Toma de Decisiones. | 10 |
| I.4 Escuelas del Pensamiento Administrativo. | 14 |
| CAPITULO II. AREAS FUNCIONALES. | |
| II.1 Concepto de Empresa. | 27 |
| II.2 Clasificación de las Areas Funcionales. | 29 |
| II.3 Interrelación de las Areas Funcionales. | 30 |
| II.4 Producción. | 32 |
| II.5 Mercadotecnia. | 46 |
| II.6 Finanzas. | 54 |
| CAPITULO III. RECURSOS HUMANOS. | |
| III.1 Definición | 72 |
| III.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos. | 72 |
| III.2.1 Reclutamiento y Selección. | 72 |
| III.2.1.1 Inducción. | 73 |
| III.2.1.2 Vencimiento de Contratos de Trabajo. | 77 |
| III.2.2 Administración de Salarios. | 79 |
| III.2.2.1 Asignación de Funciones. | 79 |
| III.2.2.2 Determinación de Salarios. | 80 |
| III.2.2.3 Calificación de Méritos. | 81 |
| III.2.2.4 Prestaciones y Servicios. | 83 |
| III.2.2.5 Control de Asistencias. | 86 |

| | | |
|-----------|-----------------------------------|-----|
| III.2.3 | Relaciones Internas. | 87 |
| III.2.3.1 | Comunicación. | 87 |
| III.2.3.2 | Contratación Colectiva. | 89 |
| III.2.3.3 | Disciplina. | 93 |
| III.2.3.4 | Motivación de Personal. | 95 |
| III.2.3.5 | Capacitación y Adiestramiento. | 100 |
| III.2.4 | Servicios al Personal | 103 |
| III.2.4.1 | Seguridad e Higiene. | 103 |

CAPITULO IV. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

| | | |
|---------|--|-----|
| IV.1 | Definición e Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal. | 108 |
| IV.2 | Principios de la Selección de Personal. | 108 |
| IV.3 | Elementos de la Selección Técnica. | 110 |
| IV.3.1 | Vacante. | 110 |
| IV.3.2 | Requisición. | 110 |
| IV.3.3 | Análisis y Valuación de Puestos. | 111 |
| IV.3.4 | Inventario de Recursos Humanos. | 111 |
| IV.3.5 | Fuentes de Reclutamiento. | 112 |
| IV.3.6 | Solicitud de Empleo. | 114 |
| IV.3.7 | Entrevista Inicial o Preliminar. | 115 |
| IV.3.8 | Entrevista de Selección. | 115 |
| IV.3.9 | Pruebas Psicológicas. | 116 |
| IV.3.10 | Pruebas de Trabajo. | 117 |
| IV.3.11 | Examen Médico de Admisión. | 117 |
| IV.3.12 | Estudio Socioeconómico. | 120 |
| IV.3.13 | Decisión Final. | 120 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| CAPITULO V. | DISMINUCION EN LA ROTACION DE PERSONAL A TRAVES DE UNA EFICAZ APLICACION DE LAS TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION. | |
| V.1 | Metología y Objetivo de la Investigación. | 122 |
| V.2 | Fuentes de Información. | 122 |
| V.3 | Herramientas Utilizadas en la Investigación. | 123 |
| V.4 | Determinación del Universo y Cálculo de la Muestra. | 129 |
| V.5 | Análisis y Resultados de las Respuestas Obtenidas. | 131 |
| CAPITULO VI. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | 136 |
| BIBLIOGRAFIA. | | 143 |

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Hablar sobre la Pequeña Empresa es algo que resulta sumamente apasionante, dada la importancia que tiene este Subsector en el Desarrollo Económico del país. Este grupo empresarial significa una de las posibilidades sobresalientes para solucionar algunos de los problemas nacionales más trascendentales, ya que facilita la lucha contra el desempleo, la concentración de la actividad económica y la inflación.

El presente estudio se realizó con base en las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), en el Distrito Federal.

El núcleo de Pequeñas Empresas adquiere mayor importancia por el hecho de que comprende la mayoría de los establecimientos industriales del país y una proporción creciente de los sueldos y salarios generados en la Industria de Transformación.

La Pequeña Empresa nos interesó estudiarla, ya que posee capacidad propia para sustentar su crecimiento, por su disposición para afrontar riesgos y por el considerable esfuerzo de ahorro e inversión que realizan; no obstante, éstas son las más afectadas por las fluctuaciones del ciclo económico y por la crisis que actualmente enfrentamos.

La contratación de un nuevo empleado es tan importante para la empresa, como para el individuo que se está contratando. Puede ser el inicio de una relación mutuamente favorable o bien el inicio de una secuencia de faltas.

Actualmente muchas de las empresas experimentan una rotación de mano de obra elevada, son aquellas cuyas políticas de reclutamiento y selección son descuidadas y de poca revisión. La rotación de personal no comienza con la inconformidad en el trabajo, comienza con los procedimientos de reclutamiento y selección.

Cuando se considera el costo de reclutamiento y selección de un nuevo empleado, los errores pueden ser muy costosos a la empresa en términos de tiempo y dinero perdidos. Es necesario, por lo tanto, que se sigan los procedimientos adecuados en el reclutamiento y selección de personal.

Por otra parte, debido a que el tema principal de este estudio es la importancia del reclutamiento y selección de personal, señalamos el proceso que consideramos conveniente para reclutar y seleccionar el personal en la Pequeña Empresa.

C A P I T U L O I
A N T E C E D E N T E S D E A D M I N I S T R A C I O N

1.1 CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION

La Administración está definida como: un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos. Así, para iniciar nuestro estudio, comencemos con las principales características de la Administración:

- La Administración sigue un propósito.
- La Administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.
- La Administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo.
- La Administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.
- La Administración es una actividad, no una persona o grupo de personas.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.
- La Administración es intangible.
- Los que practican la Administración no son necesariamente los propietarios.

Uno de los notables conceptos básicos de la Administración es que existe una Ciencia de la Administración.

El conocimiento de la Ciencia Administrativa, está organizado en alrededor de una o más teorías y de cierto número de principios expresados

en términos cuantitativos, este conocimiento permite la predicción, de manera que una vez que se han iniciado ciertas acciones, éstas no pueden ser reguladas o debidamente influidas por seres humanos. En otras palabras, una ciencia física trata acerca de entidades físicas, materiales, no humanas. En contraste, la Administración trata no sólo de entidades no humanas, sino también de humanas. La inclusión y el efecto de los seres humanos es lo que despierta dudas en algunas mentes acerca de la Administración calificada como ciencia.

También existe el arte de la Administración. El significado de arte es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza. Es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en la ejecución. Esto es especialmente importante en la Administración, debido a que en muchos casos es necesaria mucha creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar los resultados deseados.

En cierto sentido, se puede decir que el arte de la Administración principia en donde se detiene la ciencia de la Administración. Primero se usan hechos, se le da preferencia a lo "conocido" y se consideran inicialmente los datos tangibles. Estas ayudas científicas son perseguidas hasta sus límites, pero en cualquier caso dado suelen parecer inadecuadas.

Es entonces cuando el Administrador debe recurrir a su habilidad administrativa artística en la ejecución de su trabajo. La decisión de adelantarse en un determinado momento y no en otro, actuar aunque se carezca de todos los datos deseables e incluso, emprender la acción, ilustran la implicación del arte administrativo.

En esencia, un Administrador es un científico y un artista. Necesita un cuerpo de conocimientos sistematizado que proporcione las verdades fundamentales que pueda utilizar en su trabajo. Al mismo tiempo, debe inspirar, adular, lisonjear, enseñar e inducir a otros para que juntos logren un objetivo determinado. En la medida que la ciencia de la

Administración aumente, así debe aumentar el arte administrativo. Si se requiere el equilibrio entre los dos, la ciencia no debe excederse ni el arte aminorarse. Y es igualmente torpe dar énfasis al arte a expensas de la ciencia, de manera que tanto la ciencia como el arte de la Administración avancen juntos.

Otros de los conceptos básicos de la Administración es que existen principios de Administración. Un principio puede definirse como un enunciado fundamental, una verdad general que es guía para la acción.

Los principios son básicos, pero no absolutos. No son ni leyes ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Los principios son hipótesis operantes. Los principios deben ser prácticos, lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones, aplicables a un precepto básico y amplio, proporcionando así una perspectiva inclusiva y consistente, en que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

La aplicación de los principios de Administración está orientada a la simplificación del trabajo administrativo. Pero nada incluyendo a la Administración es igualmente sencillo para la gente. El grado de complejidad refleja la cantidad de conocimiento y experiencia que existe. Una persona que continuamente obtiene conocimientos y experiencia en determinada área, reduce ambos a verdades o principios relativamente sencillos. Para reiterar, los principios son guías, ayudan a entender y aplicar la Administración, pero son cápsulas de conocimiento electos sobre Administración, que deberán emplearse con cuidado y discreción.

1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

Para que exista un sentido de satisfacción, debe existir un objetivo. Esto da un propósito al esfuerzo y su logro satisface dicho esfuerzo. La total entidad de la Administración y especialmente el gasto del esfuerzo

humano, requiere un objetivo que tenga significado y valor. Además, si va a tener valor el gasto humano, debe haber: un propósito normalmente aceptable para la sociedad, responsabilidad para lograr tal propósito y medición del desempeño para evaluar el grado en que se ha satisfecho el propósito.

Habiendo propósito, la Administración gira alrededor de los objetivos, y muchos de los problemas de la Administración están relacionados con la selección e identidad de los objetivos que se buscan.

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

Antes de que se pueda utilizar inteligentemente el trabajo físico, éste debe estar dirigido hacia un propósito o una meta, en realidad, los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismo para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducirán al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

Los objetivos básicos en la Administración son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción, deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de una empresa a quienes afectan.

El reconocimiento rápido de lo realizado con éxito en la Administración, así como la prontitud en la corrección de un funcionamiento ineficaz, se facilita mediante la práctica de la "Administración por Objetivos". Además, la Administración por objetivos también recibe los nombres de Administración de Resultados, Administración por Resultados y Administración de Metas, brevemente, la Administración por Objetivos estimula la acción decisiva, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa.

Los objetivos de la Administración deben fijarse con gran cuidado. Pueden servir mejor y tienen mejores oportunidades de alcanzarse si se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Los objetivos de una empresa deben apoyar a las metas parciales de toda la empresa.
2. Los objetivos deben ser enunciados explícita y claramente.
3. Los objetivos deben considerarse como capaces de ser cumplidos por la persona responsable.
4. Los objetivos deben tener en cuenta los factores ajenos al control de la persona responsable de alcanzarlos.
5. Los objetivos establecidos para cada miembro de la Administración deben ser en número limitado.
6. Los objetivos deben calificarse según su importancia relativa.
7. Los objetivos deben estar sujetos a una revisión periódica.

Existen muchos tipos de objetivos y pueden clasificarse en numerosas formas. Los tipos más comunes aplicables a una empresa y dichos en términos generales y amplios incluyen: realizar utilidades, proporcionar buenos productos y servicios, mantenerse a la cabeza de los competidores, proveer el bienestar de los empleados, progresar y ser eficiente.

Los objetivos administrativos pueden clasificarse como económicos, sociales o filantrópicos, normalmente se considera a la obtención de utilidades como un objetivo económico. Los objetivos sociales incluyen providencias para el bienestar de los empleados y los objetivos filantrópicos tienen relación con el establecimiento de fundaciones para investigaciones científicas.

Debido a que muchos creen que el principal objetivo administrativo de todas las empresas es obtener una utilidad financiera, pero no todas las empresas están interesadas en obtener utilidades económicas, las empresas no lucrativas normalmente dependen de donativos, colectas públicas, etc.; el objetivo básico en tales empresas es prestar servicios útiles a la sociedad en general.

Pero se podría preguntar: ¿acaso el principal objetivo de las empresas comerciales o al menos el de la mayoría de ellas, no es el de lograr utilidades? En realidad no es práctico tener como única meta la obtención de utilidades, las utilidades son de naturaleza residual y tienen existencia como resultado de otros esfuerzos.

1.3 TOMA DE DECISIONES

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactorio, requieren tomar decisiones.

La toma de decisiones penetra a toda la Administración, existe en todas partes de una empresa y trata de todos los temas posibles. Literalmente, decidir significa desprender o, en su contenido práctico, llegar a una conclusión, enunciada formalmente, la toma de decisiones puede definirse como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades.

La toma de decisiones nunca es una actividad administrativa aislada, siempre está relacionada con un problema, una dificultad o un conflicto. Las decisiones proporcionan una respuesta al problema o la solución al conflicto.

La toma de decisiones se refiere a problemas que requieren que se haga una selección; se dispone de varias posibilidades de las cuales se debe hacer elección.

La toma de decisiones implica dos o más alternativas, ya que si sólo existiera una alternativa no habría ninguna decisión que tomar, es sencillo afirmar que las alternativas son evaluadas en términos de sus probables resultados, pero determinar los méritos relativos presenta usualmente verdaderas dificultades. El requisito en hacer comparaciones con base en valores, sean éstos económicos, psicológicos, sociales o políticos. Si los valores son claros, la información adecuada y se pueden predecir los riesgos en forma razonable, parece desprovista de criterio la toma de decisiones, pero no es el caso, ya que, al llegar a una decisión, deberá formularse y afirmarse mentalmente una comparación de valores y de relaciones, entre otras cosas.

En contraste, considérese una situación en la cual sea difícil la comparación de valores, la información deficiente y los riesgos desconocidos en su mayoría, aquí es más evidente la necesidad de criterios. De hecho, bajo tales condiciones, el criterio se convierte en el medio por el cual los valores en conflicto quedan resueltos, los riesgos desconocidos y las alternativas evaluadas por lo anterior, la toma de decisiones penetra por toda la Administración y siempre implica criterio, ya que se trata de acciones y valores futuros. Las decisiones pueden clasificarse en cualquier número de formas, Una de ellas, por su grado de incertidumbre, usualmente las decisiones de alto grado de certidumbre se toman en los niveles más bajos de la organización, y las que implican un alto grado de incertidumbre se toman en los niveles más altos.

Mientras más alta es la certidumbre, más sencilla y rutinaria es la toma de decisiones. Las decisiones de este tipo pueden estandarizarse estableciendo medios prescritos para ejecutar determinado trabajo.

Pero muchas decisiones administrativas implican incertidumbre de varios grados, para minimizar ésta, se utilizan investigaciones de varias clases. Otro método es tratar sistemáticamente con la incertidumbre, evaluando las probabilidades de que un evento ocurra, según se revela por la aplicación de la teoría de la probabilidad. El uso de la probabilidad en la toma de decisiones administrativas va en aumento. Algunos consideran su uso como la escuela de probabilidad del pensamiento administrativo, en tanto que otros lo clasifican sencillamente como una aplicación importante de las matemáticas a la Administración.

Cualquier calificativo que se le dé, queda el hecho de que la aplicación de la teoría de la probabilidad es útil. Calcular la posibilidad de ciertos eventos y proporcionar una estimación de la utilidad o pérdida derivada de una decisión, ayuda a elegir la mejor selección para un conjunto de circunstancias dado. Además, el conocimiento de la probabilidad ayuda a formar conclusiones efectivas, partiendo de la evidencia que primeramente parece ser insuficiente e inadecuada.

La toma de decisiones puede abarcar una variedad de situaciones y problemas que poseen ramificaciones simples y sumamente complejas, por lo anterior es útil tener en mente los siguientes factores:

1. Toda decisión debe dar como resultado una contribución hacia la consecución del objetivo.
2. El uso del pensamiento creativo en la toma de decisiones.
3. La toma de decisiones es una acción mental: debe cambiarse a una acción física.
4. Reconocer que una decisión iniciará una cadena de acciones.
5. Mantener estabilidad respecto con las decisiones tomadas.

6. Hacer ensayos para determinar lo factible de la mayoría de las nuevas decisiones.
7. La toma de decisiones efectiva requiere tiempo suficiente.
8. Hacer la decisión, nunca defraudar.
9. Implantar la vigilancia de cada decisión.
10. No se puede dar gusto a todos.

La importancia y penetración de la toma de decisiones en la Administración ha estimulado mucho al pensamiento, tocante a las formas en las cuales ésta puede y debe ejecutarse. Desde el punto de vista práctico, no existe una técnica que sea mejor o una combinación que deba emplearse en todas las circunstancias. La selección es individual, y por lo general está dictada por el criterio y conocimientos, así como por las instalaciones de que se disponga.

Para nuestros propósitos, hemos seleccionado las siguientes técnicas:

1. Intuición
2. Hechos
3. Experiencia
4. Opiniones consideradas
5. Investigación de operaciones
6. Programación lineal
7. Simulación
8. Monte Carlo
9. Colas de espera
10. Juegos

Las cuatro primeras técnicas podrían designarse como no matemáticas, las últimas seis son cuantitativas y matemáticas en su enfoque. Todas se

usan, pero aproximadamente desde 1950 el desarrollo de las técnicas cuantitativas y su uso se ha incrementado.

I.4 ESCUELAS DE PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Desde que el hombre ha buscado establecer y alcanzar ciertos objetivos, ha existido la Administración de cierto grado y naturaleza. A medida que el interés, la necesidad y la importancia de la Administración ha crecido, se han formado diversas tendencias de convicciones y de puntos de vista que constituyen el desarrollo del pensamiento administrativo, es enteramente razonable que el campo de la Administración atraiga la atención de diversos intelectuales, como resultado, se han originado varias escuelas, cada escuela profesa lo que podría llamarse una teoría de la Administración, ya que para cada una de ellas se apoya y sigue un particular concepto y formato del pensamiento administrativo.

Aproximadamente al principio del Siglo XX, la Administración se convirtió en un tema de interés intelectual, de esto se derivó el pensamiento administrativo que durante las décadas que siguieron floreció en distintas escuelas con diferentes pautas de pensamientos sobre la Administración.

En la actualidad existen varias escuelas de pensamiento administrativo, probablemente las de mayor importancia son las siguientes:

- A. Escuela de la Administración por Costumbre.
- B. Escuela de la Administración Científica.
- C. Escuela del Comportamiento Humano.
- D. Escuela del Sistema Social.
- E. Escuela de Administración de Sistemas.
- F. Escuela de Administración por Decisiones.
- G. Escuela de Medición Cuantitativa.
- H. Escuela del Proceso Administrativo.

Hasta cierto grado, los nombres las explican por sí mismas, algunas son de ámbito relativamente amplio, otras tienden hacia áreas especializadas. Otras están íntimamente relacionadas o unas tienden a elaborar o a extender más los desarrollos de conceptos previamente sostenidos, en tanto que otras se lanzan en nuevas direcciones, empleando conceptos y herramientas.

A. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION POR COSTUMBRE.

Algunos creen que las tareas administrativas deben considerarse y ser ejecutadas en la forma sugerida por el pasado reciente. Es decir, la Administración está guiada por la costumbre o la tradición.

La línea de pensamiento adoptada, la procuración de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtiene mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado, esto es copiar o seguir al que se crea el líder.

Con frecuencia se obtienen resultados favorables mediante el empleo de la Escuela Administrativa de la Costumbre, la practican en la actualidad muchos Gerentes, principalmente debido a que es sencilla. En realidad, la principal implicación es mantener el status quo, no alterar las cosas y continuar administrando la empresa en la misma forma en que siempre ha sido administrada.

Algunas veces a esto se le llama Escuela Empírica, debido a que aporta generalizaciones y masas de información administrativa práctica. Normalmente esto está escrito en forma descriptiva e incluso narrativa, y se estructura alrededor de una idea central determinada.

B. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

La principal característica de esta escuela es el uso del método científico para descubrir nuevos conocimientos respecto con la

Administración. Este método puede ser descrito como de experimentación controlada, está formado de pasos bien definidos que deben ejecutarse en el orden adecuado.

El método científico puede considerarse como la actitud que debe adoptarse con respecto a los problemas, o como un instrumento por medio del cual se obtienen respuestas basadas en datos efectivos reales. La esencia de la Escuela de la Administración Científica es el desarrollo de una mente inquisitiva, con la resultante investigación inteligente en busca de mayores conocimientos, más hechos y más relaciones. Se requiere imaginación, originalidad y facultad para crear nuevas ideas. Para aplicar el método científico en la Administración se requieren los siguientes pasos:

1. Identificación de la proposición. Este paso define el objetivo y apunta toda la investigación hacia una meta específica.
2. Adquisición de observaciones preliminares respecto con la proposición. En este paso, el científico hace uso de los conocimientos aplicables existentes.
3. Enunciado de la solución experimental de la proposición. Es esta la hipótesis que posteriormente será confirmada o desechada por medio del experimento controlado.
4. Investigación completa de la proposición, empleando tanto el conocimiento corriente como los experimentos controlados. Ahora se examina cuidadosamente toda la información pertinente disponible que cubra a la proposición de que se trata y relacionada con la solución experimental.
5. Clasificación de los datos obtenidos. La cantidad de información obtenida de una investigación rutinaria de los conocimientos existentes, más la que se obtuvo de los experimentos específicos, es

tan voluminosa que debe emplearse algún medio para el manejo de datos.

6. Enunciado de la respuesta experimental a la proposición. Esto se logra mediante una cuidadosa interpretación de los datos clasificados.
7. Ajuste y enunciado de la respuesta a la proposición.

La Escuela de la Administración Científica ha aportado grandes conocimientos administrativos para la humanidad. Sin embargo, su valor no está confinado a su propia escuela, ya que su línea de pensamiento puede usarse y se usa en otras escuelas administrativas, notablemente en las Escuelas del Comportamiento Humano, del Sistema Social y del Proceso Administrativo.

Los partidarios de la Administración Científica, que están al tanto de ello, creen firmemente que es posible una mejor Administración y la buscan, pero se dan cuenta que nunca se logra en forma permanente. La Administración Científica disfruta de una amplia utilización, pero de ninguna manera es universal.

C. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

El criterio importante en esta escuela es que el punto focal de la acción administrativa es la conducta del ser o seres humanos.

Todo lo que se logra y por qué se logra, es visto en relación con su impacto e influencia sobre la gente que, según se cree, constituye la entidad realmente importante de la Administración, las teorías de esta escuela muestran la necesidad de que el Gerente emplee las prácticas en relaciones humanas, entre los tópicos más comunes se cuentan las relaciones humanas, motivación, capacitación y comunicación.

El desarrollo de esta escuela parte de la aplicación de las ciencias de la conducta de la Administración, especialmente de la psicología y de

la psicología social. Se considera al individuo como un ente psicológico. Algunos de los que proponen esta escuela consideran que la Administración es dirección y el tratar a todas las actividades de grupo como situaciones que están administradas hasta cierto grado.

Los miembros de esta escuela afirman, y con razón, que la conducta humana no puede conocerse y utilizarse convenientemente sólo por el uso de abstracciones y racionalismos. El intentar hacerlo es sencillamente alterar la realidad para ajustarla a una teoría preconcebida o aceptada, deben obtenerse datos capaces de ser observados y verificados, y la forma efectiva de hacerlo es interrogando a la gente o a los empleados para determinar lo que hacen, lo que no hacen, lo que dicen y lo que no dicen. Inicialmente, el énfasis parece que se daba a los comportamientos anormales, pero más recientemente la dirección ha cambiado hacia conceptos más útiles del comportamiento normal y forma de lograrlo. Asimismo, se reconoce más la influencia del ambiente y las restricciones que afectan a la conducta. Esto ha conducido a descubrimientos fructíferos, tales como las necesidades y las motivaciones de los hombres en el trabajo. La fuerte tendencia en esta dirección ha popularizado la designación de la Escuela Administrativa Organización-Comportamiento, término que es más descriptivo, mismo que se trata en la Escuela del Sistema Social.

La influencia de esta escuela es muy grande, el estudio de la conducta es vital, en cualquier estudio de Administración, misma que ha hecho contribuciones significativas.

D. ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL.

Este enfoque considera a la Administración como un sistema social, o, más específicamente, como un sistema de relaciones interculturales. Esta escuela se orienta sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales, así como sus relaciones culturales y, además, con la integración de estos grupos en un completo sistema social. Con frecuencia esta escuela se confunde con la Escuela del Comportamiento

Humano. Esto se debe probablemente al hecho de que tanto la Escuela del Sistema Social como la del Comportamiento Humano arrancan del desarrollo del pensamiento administrativo basado en las ciencias de la conducta.

La necesidad de solucionar en forma cooperativa las diversas limitaciones que el hombre y su ambiente puedan encontrar, es fundamental para la mayoría de las convicciones de la Escuela del Sistema Social.

Generalmente se reconoce que un sistema social ideal es una probabilidad largamente buscada pero jamás lograda. Por lo general, un sistema social crea conflictos, cohesiones e interacciones entre sus miembros. Existen sentimientos, percepciones e identificaciones de grupo, lo mismo que respuestas culturalmente modeladas, todo lo cual crea propensión a problemas respecto al control del poder y reconciliación de intereses. Estas fuerzas no están confiadas a la dirección formal, relaciones orgánicas y reacciones de grupo, ni tampoco a las fuerzas dentro de un sistema en particular. Sin embargo, están condicionadas por la organización informal: el liderato y las relaciones de grupo que se originan como resultado de las fuerzas sociales que pueden ayudar o establecer a los propósitos oficiales o formales.

La Escuela del Sistema Social apoya la interacción y cooperación de los individuos que componen un sistema social, utiliza tanto el comportamiento racional e irracional y el desarrollo de la comprensión basado en investigaciones empíricas. Se favorece el logro de relaciones de cooperación entre los miembros de la organización. La decisión tomada debe estar de acuerdo con lo que se ha denominado "equilibrio entre los mejores intereses" del grupo. Esto quiere decir que el curso de acción no debe reflejar los intereses de ambas partes. La tesis consiste en que es probable que una empresa progrese más si se reconocen las demandas sociales de la sociedad en la que opera.

E. ESCUELA DE ADMINISTRACION DE SISTEMAS.

Como lo sugiere su nombre, los sistemas son las partes focales alrededor de las cuales se construye esta Escuela de Administración. Se puede considerar que un sistema es un conjunto o un todo formado por partes de tal modo asociadas, que forman una coherente totalidad o unidad. Esto es, las partes no constituyen un conglomerado de "atinar o errar" de elementos disgregados, sino un sistema definido, caracterizado por la organización y la unión. El análisis revela que una actividad es en realidad el resultado de muchas otras sub-actividades.

Un Gerente debe operar sistemas sumamente complejos, pero estos sistemas ofrecen un vehículo efectivo para el pensamiento. Cada proceso tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autointegrada, pero también está relacionado con un sistema de orden inferior. Pensar en términos de sistemas simplifica, en cierto grado, la concepción de multitudinarias actividades con las cuales debe trabajar un Gerente, y también lo capacita para tener una mejor visión de la naturaleza de los complejos problemas a los que se enfrenta.

Una empresa se considera como un sistema hecho por el hombre, cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y cuyas partes externas lo hacen para lograr el interfuncionamiento con su ambiente, incluyendo clientes, proveedores y gobierno. La Escuela de Sistemas viola la tradicional división por departamentos de funciones de una empresa. Los sistemas cortan a través de las líneas departamentales en forma hasta ahora no ortodoxa. La organización se diseña de acuerdo con los requerimientos de los sistemas individuales.

F. ESCUELA DE LA TEORIA DE LA DECISION.

Aquí el foco se encuentra en las decisiones administrativas, según afirman los adeptos de esta escuela, esto representa el verdadero trabajo del Gerente. La decisión sobre qué lograr y cómo lograrlo representa la

característica vital y el reto para el Gerente. Con frecuencia el enfoque está limitado al razonamiento económico de la utilidad marginal y al comportamiento económico bajo incertidumbre. En otros casos, el área de consideración se amplía para incluir cualquier evento que tenga lugar dentro de la empresa o cualquier impacto proveniente del exterior que pudiera influenciar directa o indirectamente la decisión tomada.

Ahora casi todas las actividades humanas se consideran legítimas para el estudio de la toma de decisiones. Para ilustrar, los partidarios de la teoría de la decisión se han aferrado a decisiones que pertenecen al diagnóstico y prescripciones resultantes para el mejoramiento de comunicaciones, incentivos, reacciones del individuo hacia el grupo y el análisis de los valores humanos con respecto a un objetivo estipulado.

El desarrollo de bases cuantitativas para la toma de decisiones es una nueva ciencia que está contribuyendo a la toma de decisiones administrativas, el estudio de estas bases se hará en la parte de la Escuela de Medición Cuantitativa, ya que el punto de vista contemporáneo y popular parece que es el de emplear mediciones cuantitativas para la Administración, aún cuando en realidad sea en su mayor parte toma de decisiones.

La toma de decisiones es parte de toda Escuela de Pensamiento Administrativo. De que sea vital en la Administración no cabe duda. Sin embargo, puede hacerse la pregunta de si la sola toma de decisiones es el único y mejor medio para atender y aplicar la Administración. Muchos creen que una decisión administrativa incluye no sólo qué hacer, sino también cómo y cuándo hacerlo. Sin embargo, como se verá, muchas de las bases cuantitativas más recientes para la toma de decisiones representan muy poco para la realización de la decisión. Asimismo, igual que otras escuelas de Administración, la Escuela de la Decisión corta los tradicionales límites de los segmentos de una organización. En la Administración moderna, el concepto de la decisión no está confinado a un área limitada, ni tampoco está determinado por una sencilla aplicación del sentido común.

G. ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA.

Esta escuela incluye a quienes consideran a la Administración como una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir. Es importante indicar que esta escuela está interesada principalmente en la toma de decisiones, las técnicas que se emplean son finalmente para este propósito. El enfoque cuantitativo en el campo de la Administración, fuerza al usuario a definir con precisión sus objetivos, el problema y el área del problema. Además, se fomenta el pensamiento ordenado, metodológico y el reconocimiento de las restricciones definidas. No hay duda que proporciona una poderosa herramienta para la solución de problemas complejos y de que ha influido en el reacomodo de las fuentes de información para proporcionar datos cuantitativos de mayor significación. El enfoque es especialmente efectivo cuando se aplica a los problemas físicos de la Administración, tales como inventarios y control de la producción, más que a problemas del comportamiento humano.

Se está adquiriendo cada vez más conocimiento de modelos metódicos relativos al comportamiento de una empresa. Las nuevas técnicas no son sólo hechos y creencias relacionadas con un problema, sino una forma de pensamiento que implica la concepción del problema, hipótesis, definición y experimentos entre otras alternativas. Las suposiciones importantes son que la Administración es una actividad racional, que existen modelos ordenados de su comportamiento y que se pueden hacer explicaciones y predicciones lógicas. Esto no resta importancia a la habilidad administrativa, en realidad aumenta la habilidad debido a que las técnicas cuantitativas buscan apoyar su habilidad agregándole el máximo de racionalidad.

Algunas técnicas de la Escuela de Medición Cuantitativa son:

- Investigación de operaciones
- Programa lineal

- Simulación
- Monte Carlo
- Líneas de espera
- Juegos

H. ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para terminar con la presentación de las diversas Escuelas de Pensamiento Administrativo, enunciaremos la Escuela del Proceso Administrativo, esta corriente considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas, la ejecución de estas funciones constituye un proceso. Estas cuatro funciones fundamentalmente de la Administración son:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Ejecución.
4. Control.

En la práctica, estas cuatro funciones fundamentalmente están interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente, la secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. En realidad, la planeación está implícita en el trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se emplean en la planeación, ejecución y control. Cada una de las funciones afectan a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo. Existe la tendencia, hablando en términos generales, de que la planeación y la organización tengan más importancia en el máximo nivel administrativo y que la ejecución y el control tengan relativamente mayor importancia en los niveles administrativos inferiores.

Dado que el proceso administrativo es universal, lo que significa que las funciones son básicas sea cual fuere el tipo de empresa.

A continuación describo algunas justificaciones sobre la Escuela del Proceso Administrativo:

- La Escuela del Proceso Administrativo ofrece un marco conceptual amplio y fácil de comprender la Administración.
- Se proporcionan unos fundamentos excelentes para el estudio de la Administración.
- Es completamente factible la utilización de las aportaciones de otras escuelas.
- La Escuela del Proceso Administrativo es útil para quienes practican la Administración.
- La Escuela del Proceso Administrativo da flexibilidad.
- El arte de la Administración está reconocido por la Escuela del Proceso Administrativo.

Por lo antes expuesto, la Administración es de interés universal, ya que en cierto grado se encuentra en casi toda la actividad humana, ya sea en la fábrica, la escuela, el banco, el gobierno, la iglesia, etc.

Como lo estudiamos, la Administración está definida en varias formas, de acuerdo con los puntos de vista, valores y comprensión de quien la define, porque para apreciar la utilidad e importancia de la Administración, deben primero aclararse los objetivos que se van a lograr.

Para que exista un sentido de satisfacción, debe existir un objetivo, esto da un propósito al esfuerzo y su logro satisface dicho esfuerzo; la Administración y especialmente el gasto del esfuerzo humano requieren un objetivo que tenga significado y valor, además si va a tener valor el gasto humano, debe haber un propósito normalmente aceptable para la sociedad,

responsabilidad y medición del desempeño para evaluar el grado en que se ha satisfecho el objetivo.

Por lo anterior, la Administración gira alrededor de los objetivos y muchos de los problemas de la misma están relacionados con la selección e identidad de los objetivos que se buscan, por ello es necesario conocer todas las técnicas administrativas, a fin de obtener mejores resultados, o bien, una mejor Administración.

Ninguna empresa puede funcionar si no utiliza una Administración efectiva, ya que ésta proporciona medios o técnicas, a fin de utilizar al máximo los recursos humanos, financieros y materiales.

Uno de los principales conceptos básicos de la Administración, es que existe una Ciencia de la Administración, esto es, existe un cuerpo de conocimientos y su uso y aplicación en la Administración actual influirá cada día en alcanzar al máximo los objetivos establecidos.

Cabe agregar que hoy en día no podemos conocer el funcionamiento de una empresa sin Administración; es decir, siempre habrá en cualquier organización los conocimientos básicos que conlleven a utilizar al máximo el aprovechamiento de los recursos con que se cuentan.

El constante progreso de las empresas ha obligado a una modificación continua en los procedimientos empleados para lograr su supervivencia en el campo de los negocios y competir en el mercado, esta competencia no sólo se verá reflejada en el producto o servicio que se ofrece, sino también internamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

CAPITULO II

AREAS FUNCIONALES

II.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa; en este sentido la empresa se considera una unidad de bienes y servicios para satisfacer su mercado.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Los objetivos de la empresa constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar.

Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presentes a las demás.

Clasificación de los Objetivos:

a) **Objetivo de Servicio:** Se refiere a las buenas ofertas que satisfagan las necesidades de los consumidores con los productos o servicios de la empresa.

b) **Objetivo Social:**

Colaboradores.- Buen trato económico y motivacional a los empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa, así como a sus familiares o personas que dependan de ellos.

Gobierno.- Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales. En general, proporcionar un servicio adecuado a la comunidad.

c) **Objetivo Económico:**

Inversionistas.- Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores.- Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa. Reinversión de una cantidad proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la misma.

Clasificación de las empresas:

Las empresas se clasifican de la siguiente manera:

| | | |
|-------------------------|--|--|
| Por su Giro o Actividad | { Industriales Comerciales De Servicio Otros | { Pesqueras Ganaderas Agrícolas |
| Por su Magnitud | { Pequeñas Medianas Grandes | |
| Por su Propósito | { Públicas Privadas Mixtas | |

RECURSOS DE LA EMPRESA Y SU IMPORTANCIA.

Para que una empresa pueda lograr sus fines, es necesario que cuente con recursos que conjugados entre sí contribuyan a un funcionamiento adecuado. Estos recursos son los siguientes:

Recursos Humanos: Son muy importantes, ya que de éstos depende el éxito o fracaso de cualquier empresa.

Recursos Materiales: Son bienes tangibles de propiedad de la empresa, tales como: edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Son aquéllos que sirven como auxiliares en la coordinación de los otros elementos, como por ejemplo sistemas de administración, sistemas de producción, fórmulas, estadísticas, patentes, etc.

Recursos Financieros: Son el elemento monetario con que cuenta la empresa; puede ser propio o ajeno y de él depende la existencia de la empresa.

II.2 CLASIFICACION DE LAS AREAS FUNCIONALES

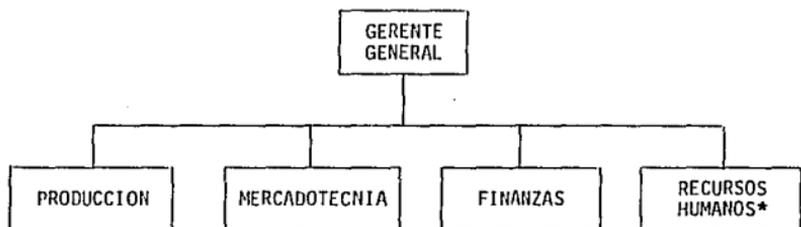
Para una mejor distribución del trabajo dentro de la empresa, se hace una agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar unidades de organización.

En general, la mayoría de las empresas están interesadas en crear o proporcionar algo para uso de otros. Ese algo puede ser un producto o un servicio. Como es creado para el uso de otros, debe ser distribuido o comercializado; esto es, la gente debe encontrar quién desea el producto o servicio y que esté dispuesto a aceptarlo en condiciones mutuamente acordadas entre el vendedor (la empresa) y el comprador.

Asimismo, crear y distribuir el producto o servicio, requiere reunir y mantener el capital necesario: es decir, las actividades financieras deben ser desempeñadas por miembros de la empresa.

Por tanto, en toda empresa existen tres actividades fundamentales que deben realizarse: producir, vender y financiar; constituyéndose estas actividades en las unidades organizativas básicas de toda empresa, además de otra destinada a proveer a la empresa del material humano necesario para llevar a cabo las operaciones de la organización.

El siguiente organigrama representa las áreas funcionales básicas de toda empresa.



II.3 INTERRELACION DE LAS AREAS FUNCIONALES

Una interrelación de las áreas funcionales se puede observar mejor examinándolas dentro del marco de un sistema.

Los elementos financieros del proceso de producción suministran las materias primas y las instalaciones necesarias para elaborar el producto.

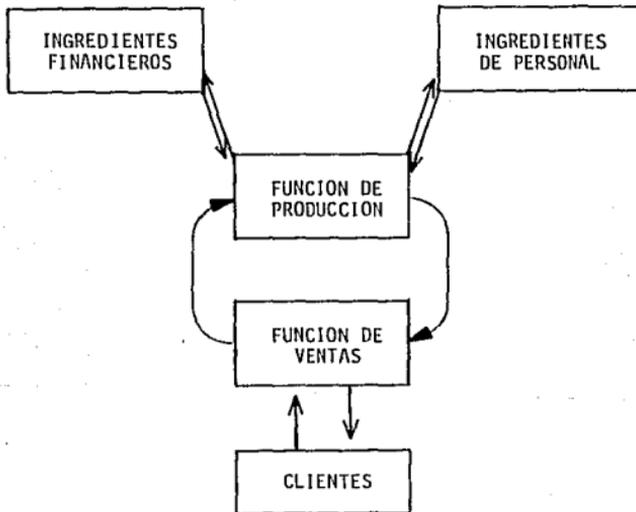
Los elementos de la función de personal proveen las destrezas y habilidades, el conocimiento y el juicio.

La función de mercadotecnia toma a su cargo la responsabilidad de vender el producto al cliente. En este punto se obtiene por vía de retroalimentación información reveladora que es interpretada y puesta a

* Esta área funcional se estudiará más a fondo en el Capítulo III del presente trabajo.

disposición de la producción. Si el producto se vende en volumen suficiente, el ciclo continúa y la producción sienta la pauta para una continuación de la afluencia de los elementos financieros y de personal. Si la demanda es mayor que la cantidad elaborada, la producción requiere elementos adicionales; si aquélla es, en cambio, menor que la producción, la señal proveniente de mercadotecnia llama a una reducción de los elementos.

INTERRELACION DE LAS AREAS FUNCIONALES COMO UN SISTEMA



Se puede observar que hay lazos externos e internos de reproducción de información orientadora. El lazo entre la mercadotecnia y los clientes provee información que relaciona los esfuerzos de la empresa con su ambiente externo, específicamente los clientes.

La información proveniente de este lazo capacita a la empresa a modificar su producto o servicio en la medida que ello le permita mantener el nivel de la demanda.

Si estos esfuerzos no tuvieran éxito, el volumen de producción puede ser disminuido para prevenir un exceso de inventario.

Los otros lazos reproductores de información son de carácter interno en la organización, y vinculan los elementos financieros y de personal con las funciones de producción y mercadotecnia. Si alguno de esos elementos fuera inadecuado en alguna forma, el impacto inicial se sentirá en la función de producción, generalmente una disminución de la misma.

La extensión y naturaleza de las necesidades de elementos financieros y de personal, son el resultado de información obtenida del ciclo combinado de producción-mercadotecnia.

II.4 PRODUCCION

DEFINICION.

Con referencia a los bienes, diremos que la producción es la fabricación de un objeto físico, por medio de hombres, materiales y equipo; mientras que con referencia a servicios, diríamos que es la ejecución de una función que tiene alguna utilidad.

IMPORTANCIA DEL AREA DE PRODUCCION.

Su importancia radica en que es el departamento encargado de elaborar el producto que se va a ofrecer al público y ese producto debe tener el diseño y calidad adecuada para atraer la atención de los consumidores.

La buena marcha de este departamento depende en gran parte, de que se haga una buena planificación de la producción, así como del proceso.

En la planificación de la producción, se establecen planes de los medios materiales de producción, que abarcan: la planificación de los

procesos, el diseño de herramientas, la disposición de la maquinaria y equipo en la fábrica y la manipulación de materiales y herramientas en el lugar de trabajo.

La planificación del proceso: es el establecimiento de planes detallados, antes de iniciar las actividades, de los procesos de fabricación necesarios para transformar las materias primas en productos acabados.

La buena elaboración de los planes antes citados, nos llevará a tener unos costos de producción realistas y a colaborar con los demás departamentos de la empresa eficazmente; con finanzas, como ya se dijo, en los costos, con mercadotecnia, cumpliendo con los pronósticos de ventas y las entregas oportunas de los productos a los consumidores y respetando las normas que establezca recursos humanos para el desempeño óptimo de las labores por parte de los trabajadores.

En producción incluimos, como una de sus funciones a compras o abastecimientos, porque pensamos que en la pequeña empresa no se tiene un departamento exclusivo y al mismo nivel de los cuatro básicos que consideramos en este trabajo. En nuestro concepto sólo se da en las medianas y grandes empresas.

Según nuestro organigrama, producción realiza lo siguiente:

COMPRAS.

La importancia de esta función para la operación satisfactoria de la empresa, es variable, siendo pequeña cuando los artículos que se compran representan un porcentaje pequeño del valor de los que se venden y su importancia es grande cuando las compras representan un porcentaje elevado de las ventas. De cualquier forma, es necesario conocer el correcto funcionamiento de esta actividad.

PROCEDIMIENTO PARA LAS COMPRAS.

El procedimiento que se siga en la obtención de materiales varía con la empresa individual, pero siempre se inicia con una requisición de compra formulada por una persona autorizada, o por el departamento de almacén o cualquier otra unidad que esté a cargo del control del inventario. Una vez que se ha establecido la adecuada autorización para comprar, el paso siguiente es obtener cotizaciones y fechas de entrega de la fuente o fuentes aprobadas de abastecimiento. Muchos factores entran en esta decisión. Uno de los principales es la formalidad y capacidad para entregar el pedido en la fecha fijada, la experiencia que se tiene con ese proveedor, el precio, la calidad del material y la influencia de las políticas establecidas por la compañía.

El procedimiento que se siga debe tomar en cuenta contingencias que pudieran interferir con el tiempo de entrega deseado de los materiales. Deben dejarse márgenes adecuados para posibles demoras en la fabricación, dificultades en el transporte y huelgas. También la ubicación del proveedor y el destino del embarque de los materiales comprados son igualmente importantes.

MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD.

Mantenimiento: deben tomarse decisiones en lo que respecta al esfuerzo del mantenimiento, al reconocimiento de la naturaleza aleatoria de la descompostura del equipo y tener en cuenta que el tiempo improductivo de la máquina puede asociarse con costos importantes o pérdidas en ventas.

Un mantenimiento bien dirigido, debe tener un sistema ordenado de vales de trabajo, controles de material y mano de obra empleados, mantener registros de las reparaciones del equipo y de los costos, funcionar bajo presupuesto y utilizar procedimientos de contabilidad de costos, comprobar la actividad de trabajo por medio de muestreos de trabajo y medir el rendimiento por medio de datos de tiempo estandard.

TIPOS DE MANTENIMIENTO.

Conservación

Objetivo: Alargar la vida útil de la máquina.

Operaciones: Engrase, limpieza, cuidado, etc.

Realización: Engrasador y maquinista.

Preventivo

Objetivo: Evitar averías y el mal funcionamiento de las máquinas.

Operaciones: Visitas de inspección, conservación de zonas no accesibles, cambiar piezas (vida útil).

REALIZACION: EQUIPO DE MANTENIMIENTO

Reparación

Objetivo: Mantener correctamente en servicio las máquinas.

Operaciones: Arreglar averías y reparaciones a fondo.

Realización: Taller de reparaciones.

Correctivo

Objetivo: Mejorar el funcionamiento de la máquina.

Operaciones: Modificación de elementos de la máquina.

Realización: Oficina técnica y taller.

Seguridad: En la etapa de planeación de todas las necesidades de la fabricación, deben considerarse los posibles peligros que entrañan y la manera de evitarlos.

Una vez definidos los riesgos existentes en una planta o empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.

FABRICACION.

Los factores que integran la función de la fabricación son:

Instalaciones: Es el lugar físico que permite la colocación del equipo que efectúa la transformación de las materias primas.

Las instalaciones deberán contar con medidas de seguridad e higiene, así como elementos arquitectónicos dentro del concepto de funcionalismo, tomando en cuenta la actividad de la empresa.

Los principales problemas respecto de las instalaciones son la improvisación y el desperdicio de espacio, ya que pueden afectar sustancialmente a las actividades productivas.

Equipo: El equipo consiste en la maquinaria o herramienta que realiza la transformación o ensamble de materia prima o partes.

El equipo debe ser definido previamente a su adquisición, siendo condiciones indispensables la situación financiera de la empresa y sus necesidades de producción.

El equipo puede clasificarse en:

- a) **Principal:** Constituido por máquinas que integren un sistema productivo.
- b) **Auxiliar:** Constituido por máquinas y herramientas de complemento y apoyo.

Distribución: La distribución se refiere a la mejor forma de colocar el equipo en función de la secuela de proceso de producción.

A fin de realizar una adecuada distribución, resulta necesario conocer al detalle cada uno de los pasos en la fabricación, para así poder ubicar el equipo que los llevará a cabo.

La distribución persigue el mejor uso de las instalaciones y el logro óptimo del proceso productivo.

Personal: En cuanto al área de personal, ésta se encarga de efectuar un análisis de trabajo para lograr el mejor empleo de los recursos humanos.

El área de personal deberá realizar estudios que determinen la asignación de empleados u obreros a cada uno de los equipos.

Estándares: Los estándares representan las medidas ideales en que se basa la programación teórica de la producción.

El establecimiento de estándares presupone actividades rutinarias que contienen una programación definida y establecida.

Los estándares se definirán con las siguientes características: volúmenes, tiempo, costo y calidad. Estas características representan las metas ideales.

Los estándares se establecen en cuanto a métodos y equipo que utiliza, materias primas necesarias, actuación del operario y resultado por obtener.

Transformación: La transformación es la conversión o ensamble de los materiales, con objeto de obtener artículos terminados.

La transformación debe lograr que la producción resulte proporcional a la demanda de la comercialización.

Investigaciones de productos y sistemas: La investigación de productos y sistemas se puede realizar con fines de innovación, simplificación y de mejora.

CONTROL DE CALIDAD.

Es la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo con una línea de normas y estándares establecidos.

El control de calidad es llevado a los siguientes planos, revistiendo en cada uno de ellos un aspecto distinto:

- a) Se aplica en aquellos niveles de política que deben determinar el nivel de calidad deseable en el mercado.
- b) Se lleva a la etapa de planeación técnica de la empresa, durante la cual se especifican los niveles de calidad que le permitirán competir con los niveles óptimos del mercado.
- c) Es indispensable en aquella etapa del proceso de producción que requiere el ejercicio de un control sobre las materias primas recién adquiridas, al igual que sobre las diversas operaciones de dicho proceso, a fin de hacer efectivas las políticas acordadas y lograr elaborar productos con los requisitos de calidad que se han determinado.
- d) Debe llevarse a las etapas de colocación, distribución y del producto, puesto que no es raro que la calidad del producto sufra menoscabo al ser mal colocado o distribuido y en lo que respecta al uso, es necesario el control de calidad, puesto que la mayor parte de los productos son garantizados en el transcurso de X tiempo y, consecuentemente el control de calidad debe extenderse hasta esta fase, vigilando que el funcionamiento de los productos sea tal, que no defraude la garantía que se le otorga.

En realidad hay tres fases importantes que describen el control de calidad a lo largo del proceso de fabricación.

1. Inspección y control de la calidad de las materias primas recién adquiridas.
2. La inspección de los productos y el control de los procesos.
3. La inspección y verificación del correcto funcionamiento de los productos.

ALMACEN.

Una vez adquiridas las materias primas y demás artículos, se requiere un departamento para que los reciba y conserve hasta que se necesiten. El almacén es el encargado de la recepción y conservación de la materia prima y artículos obtenidos por compra.

Por otra parte, al área de almacén le corresponde vigilar que los inventarios o cantidades que se conservan de cada artículo, no rebasen ciertos límites, porque un inventario en demasía implica dinero que se tiene guardado sin obtener provecho de él.

En el almacén también se debe vigilar que los inventarios no se agoten, pues en ese caso la producción puede detenerse con la consiguiente elevación en los costos.

Finalmente, el almacén debe recibir y conservar los artículos terminados en la propia organización, para entregarlos a los clientes conforme los vayan requiriendo. Los artículos terminados son el producto final de la empresa.

Control de Inventarios: En el almacén, para alcanzar los objetivos antes mencionados, se utiliza el control de inventarios.

El control de inventarios nos permite decidir qué niveles de inventario se pueden mantener económicamente. Tales inventarios consisten en materias primas y partes componentes que la compañía adquiere de fuentes externas y partes componentes y conjuntos terminados que la compañía misma fabrica. La razón de que se deba tomar una decisión en relación con las cantidades de artículos comprados y fabricados que se deben mantener en depósito, es que hay ciertas ventajas y desventajas de costos que deben asociarse con cada una de las unidades del inventario que mantiene la firma.

Sin embargo, para un artículo determinado, habrá un nivel de inventario que producirá un costo total que será inferior al costo total originado por cualquier otro nivel. Lo que debe hacerse, es determinar cuál de ellos es el nivel más económico para cada artículo comprado y fabricado, y mantener el inventario a este nivel.

La clasificación de inventarios en la industria se hace generalmente de la siguiente forma:

Suministros: Artículos de costo indirecto que se consumen en las operaciones de la fábrica, tales como aceites, lubricantes, material para limpieza, cajas de empaque, etc.

Materias Primas: Material tal como es recibido por la fábrica para su incorporación posterior al producto de una empresa.

Productos en Proceso: Son aquéllos que están en periodos de transformación, antes de convertirse en productos terminados.

Productos Terminados: Son los productos acabados que se almacenan para su entrega a clientes.

Materiales de Producción: Son las piezas o componentes que pueden obtenerse en fuentes externas a la empresa, o pueden ser producidas en la

fábrica y almacenadas para su uso futuro. Estas son piezas que van a ser incorporadas al producto terminado, tales como arandelas y pernos, generadores, motores, etc.

Los costos de inventario en que se puede incurrir, son los siguientes:

Costos de Ordenamiento: Estos pueden ser órdenes de compra o pedido y los asociados con órdenes de preparación del lote de producción.

Costos de llevar o Mantener los Inventarios: Estos costos incluyen todos los gastos en que una empresa incurre, con el fin de mantener o llevar un determinado volumen de inventarios. Dentro de este tipo de costos están usualmente los siguientes factores: almacenamiento, seguros, capital, obsolescencia y deterioro.

Costo por Agotamiento de Inventario: Se cae en ellos cuando el producto no está disponible para embarcarse al cliente cuando éste lo requiera.

Costos Asociados con la Capacidad de Producción: En estos costos se incurre cuando es necesario aumentar o disminuir la capacidad de la producción.

Un tipo de clasificación de los inventarios son las Políticas ABC, donde el inventario es clasificado por grupos de artículos:

Artículos de Alto Valor.

Artículos de Mediano Valor.

Artículos de Poco Valor.

En general, el sistema de políticas de inventarios ABC, señala que un número reducido de artículos inventariados constituye la proporción mayor del valor total de inventario.

En la empresa debe contarse con un inventario de seguridad y conocerse con exactitud el punto de reorden para evitar retardos en la producción.

Con el punto de reorden se establece la cantidad de inventario mínimo y máximo que requiere la empresa.

El mantener un inventario mínimo de seguridad implica ciertas consideraciones: ¿Cuánto tiempo tardará en recibirse un pedido después de haber hecho la requisición de material? ¿Hasta qué punto afectará la escasez de material a las operaciones de la producción y al departamento de ventas? En respuesta a estas consideraciones, el inventario mínimo de seguridad marcará la pauta para hacer las requisiciones y programar eficientemente las operaciones de la producción.

El inventario máximo de seguridad podría consistir en una compra extraordinaria de especialización para aprovechar un precio muy ventajoso y anticiparse a una elevación de precios, o a una escasez prevista.

Cuando se sigue un sistema de pedidos por cantidades fijas, es necesario determinar el punto en el cual debe ordenarse un nuevo pedido, o en consecuencia, programar las órdenes de producción. A este punto se le llama punto de reorden. Este puede ser expresado en términos de cantidad o inventario sobrante o como un punto determinado de tiempo.

Sistemas básicos de reabastecimiento:

Sistema de Pedidos Fijos: En este sistema se establece un nivel de reordenamiento, el que permita el nivel del inventario reducirse hasta el nivel de seguridad, durante el tiempo de compra, si se experimenta una utilización media durante dicho tiempo.

Los sistemas de pedidos por cantidades fijas son comunes para piezas de poco valor, como son el caso de tuercas y pernos, en donde el nivel de inventario se mantiene bajo una continua vigilancia, de manera que mediante un aviso se notifique que se ha alcanzado el nivel para volver a ordenar.

Sistema de Pedidos Periódicos: Se usa para el continuo reabastecimiento de inventarios. La idea básica de todas las variedades de este sistema, consiste en revisar las existencias, a intervalos definidos de tiempo y variar la cantidad del pedido, de acuerdo con lo utilizado, a partir de la última revisión. Comúnmente se usa con partes de alto valor intrínseco y en donde gran número de piezas se piden regularmente a una misma fuente. Estos pedidos de múltiples piezas pueden juntarse para embarcarlos, a fin de obtener una ventaja en el costo por fletes.

Objetivos y Políticas de Producción.

- Coordinar las actividades de producción con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones, consultas, etc.
- Investigar constantemente nuevos productos, tipos, etc., sobre todo en relación con los avances de la industria o la cobertura de líneas complementarias.
- Medir la productividad en cada línea de producción.
- Tratar de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de las maquinarias y equipo, en forma de que estén inactivos el menor tiempo posible.
- Fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida, con el fin de evitar trabajo en horas extras, en razón de su mayor costo.
- Adoptar o mejorar sistemas de mantenimiento preventivo, para conseguir menor número de tiempos perdidos, mayor duración del equipo, etc.
- Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.

- Fijar y revisar los niveles de inventarios de materias primas, herramientas, etc., buscando que no sobrecarguen innecesariamente los costos, ni se retrasen o dificulten existencias previstas de producción.

- Dar gran importancia a la selección, adiestramiento y motivación de los supervisores inmediatos, por su influencia decisiva en la producción.

- Antes de realizar cualquier cambio que implique erogaciones importantes en maquinaria, instrumental, sistemas, etc., tratar de determinar si aquéllas podrán ser recuperadas oportunamente.

PRODUCCION

COMPRAS

MANTENIMIENTO
Y
SEGURIDAD

FABRICACION

CONTROL
DE
CALIDAD

ALMACEN

11.5 MERCADOTECNIA

DEFINICION E IMPORTANCIA DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

Definición: La Mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer qué bienes o servicios se deben producir, que sean costeables y la forma de hacerlos llegar al consumidor.

Importancia: Por lo general, para que una empresa subsista, los productos o servicios que se ofrecen deben estar de acuerdo con lo que los consumidores desean, pueden y quieren comprar.

La mercadotecnia abarca: La determinación de las normas mercantiles, el análisis de la función de las ventas, el uso de la investigación de mercado, el desarrollo de procedimientos para ventas efectivas, la motivación y el desarrollo de los vendedores, el uso de esfuerzos adecuados para la promoción de las ventas y la utilización efectiva de la publicidad.

Investigación de Mercado: Es la recolección, análisis y tabulación de datos para ayudar a tomar decisiones en mercadotecnia.

La investigación de mercado nos sirve para:

1. Conocer qué producto se debe producir.
2. Características que debe reunir ese producto.
3. Volumen de ventas que se puede realizar.
4. El mejor sistema de ventas que se puede llevar.
5. Las cuotas de ventas que se pueden fijar a los agentes de ventas.
6. El mejor canal de distribución que se puede escoger.
7. El nombre más adecuado al producto.
8. El envase que debe llevar.
9. El empaque que se debe utilizar.
10. La etiqueta que se le debe adherir.
11. Características de la competencia a la que se va a enfrentar.

12. Preferencias de los consumidores.
13. Calidad del producto de la competencia.
14. La competencia indirecta.
15. El mejor servicio que se puede ofrecer.
16. La mejor garantía.
17. La publicidad más adecuada.
18. Promociones más adecuadas.

Ventas: Las ventas son uno de los puntos centrales de la mercadotecnia, ya que es a través de ellas como el producto puede hacerse llegar al consumidor.

Pronóstico de Ventas y Planeación: Una de las funciones más importantes dentro del departamento de ventas es el pronóstico de ventas. El volumen de ventas esperado o potencial habrá de tener un efecto directo sobre la producción, finanzas, promoción y la fuerza de ventas.

En realidad, la administración en todos los departamentos de la empresa habrá de depender del pronóstico de ventas para ayudarlos a elaborar sus propios planes para el año venidero.

Organización del Departamento de Ventas: Una vez establecidas las políticas, programas y procedimientos del departamento de ventas, se procederá a organizarlo; para ello se deberá estructurar el departamento, estableciendo los programas y actividades de los elementos humanos y materiales, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Control de Ventas: Una buena administración de ventas requiere el control de las funciones de ventas.

El administrador deberá estar capacitado para influir en todos los factores controlables que afectan la obtención de los objetivos de ventas de la empresa; esto significa que deberá estar consciente de cuáles son estos factores y el costo que tienen sobre sus operaciones.

En primer término, el esfuerzo de ventas debe estar organizado si se ha de controlar.

Segundo, el control de ventas requiere la adecuada selección, adiestramiento, desarrollo y evaluación del personal de ventas.

Canales de Distribución: Otro factor importante dentro de la planeación en mercadotecnia es la selección del canal o canales de distribución que van a ser empleados.

Un canal de distribución es la ruta por la cual los productos o servicios se desplazan del vendedor al comprador.

La ruta para llegar al comprador final depende de los diferentes factores que incluyen la naturaleza del producto, ubicación de los compradores y sus preferencias, importancia de la compra y condición financiera del vendedor.

CANALES BASICOS DE MERCADOTECHIA

P ---- C
P ---- W ---- C
P ---- R ---- C
P ---- W ---- R ---- C
P ---- S ---- W ---- R ---- C
P ---- S ---- R ---- C
P ---- S ---- C

P: Productor o Fabricante

C: Consumidor

S: Mediador Especial (Funcional o Agente)

W: Vendedor al Mayoreo

R: Vendedor al Menudeo

PUBLICIDAD Y PROMOCION.

El Comité de Defensa de la Asociación Americana de Mercadotecnia, da la siguiente definición: "Publicidad es cualquier forma de presentación impersonal y de promoción, de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado".

Específicamente, la finalidad de promover y de hacer publicidad es obtener nuevos clientes y ayudar a conservar a los ya establecidos.

La publicidad también habrá de ayudar a:

1. Identificar al negocio con los bienes y servicios que ofrece.
2. A que se tenga confianza en el negocio.
3. Para crear crédito mercantil.
4. Para aumentar las ventas y acelerar la rotación.
5. Para reducir los gastos fijos por venta, derramándolos sobre un volumen más grande.

Sin embargo, deberá comprenderse que existen algunas cosas que la publicidad no puede hacer.

1. La publicidad no puede mejorar un mal producto o servicio.
2. La publicidad no puede aumentar las ventas si a los clientes potenciales no se les trata adecuadamente o si sus necesidades no se satisfacen.
3. La publicidad rara vez producirá resultados inmediatos.
4. La publicidad que no sea sincera o que sea engañosa no habrá de crear confianza en el negocio que los patrocina.

MEDIOS QUE SE UTILIZAN EN LA PUBLICIDAD.

Son muchos y muy variados los medios que utiliza la publicidad para alcanzar sus objetivos, entre los cuales tenemos los siguientes:

- a) Mensajes en periódicos y revistas.
- b) Tableros y carteles a la intemperie.
- c) Cartulinas colocadas en los vehículos de transporte.
- d) Letreros en las tiendas.
- e) Objetos novedosos que incluyan mensajes publicitarios u ostenten el nombre del comerciante.
- f) Autoparlantes.

PROMOCIONES DE VENTAS.

Las promociones de ventas son aquellos programas o actividades que ayudan a vender un producto en el punto de venta.

Este último aspecto es lo que diferencia a las promociones de ventas con la publicidad.

¿Cómo se pueden llevar las promociones de Ventas?

- a) Medios audiovisuales en el punto de venta.
- b) Folletos u hojas sueltas, para ayudar junto con la presentación de la mercancía, a la venta de la misma.
- c) Exposiciones, exhibiciones, demostraciones y muestras de artículos o servicios.

RELACIONES PUBLICAS.

El objeto de las Relaciones Públicas es el de crear una buena opinión de la empresa o sus productos, para que así la gente los recomiende.

Esta actividad juega un papel muy importante en la venta de un producto, pero no opera si la empresa y sus productos no tienen calidad.

OBJETIVOS Y POLITICAS DEL AREA DE MERCADOTECHIA

A. Inmediatos:

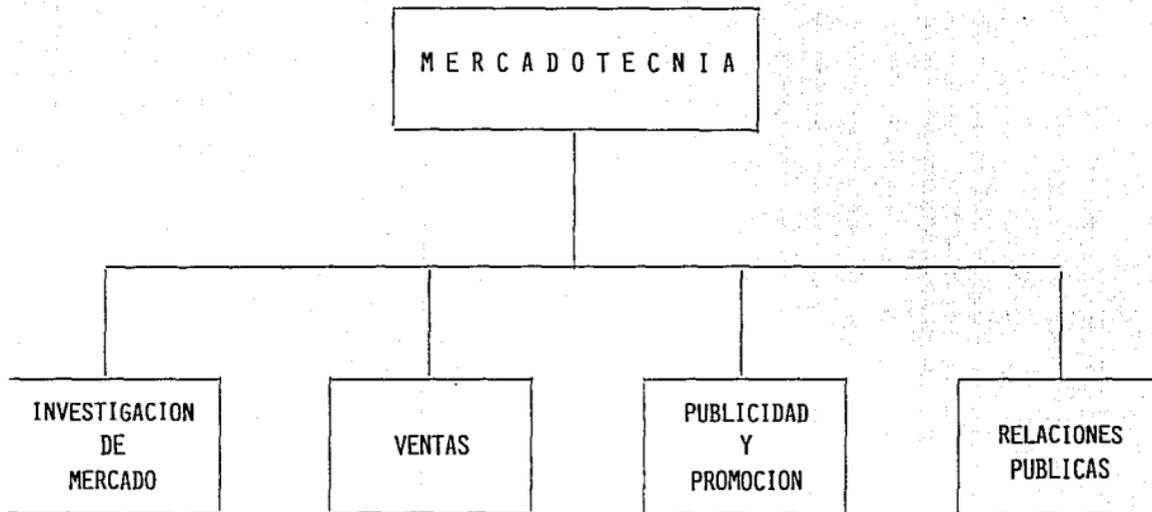
1. Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido con base en la alta calidad de sus productos, tratando de aprovecharla mejor, como fuerza valiosísima que es, para su problema fundamental de ampliación y reconquista de mercados.
2. Tratar de ganar, de preferencia, los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.
3. Organizar las ventas, con base en la fijación de zonas y el establecimiento gradual en ellas de Gerentes de Zona y depósitos, con el fin de acercar el producto al último consumidor y dar mejor atención a éste.

B. Permanentes:

1. Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y análisis de la fuerza de la competencia.
2. Fijar técnicamente cuotas de ventas y estimular a todos a alcanzarlas y superarlas.
3. Seleccionar técnicamente y dar un adiestramiento sistemático, a los agentes vendedores.
4. Supervisar en forma más directa la actividad de éstos, por medio de los agentes de zona y el supervisor o promotor de ventas.
5. Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.

6. Investigar constantemente y en forma técnica, qué piensan los clientes respecto de la empresa y sus productos, para tomar las medidas adecuadas.
7. Sistematizar del mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas, cartas, etc.
8. Atender con mayor detalle la función de ventas al menudeo, buscando dar ayuda, servicio y orientación al último distribuidor (minorista).
9. Realizar campañas de publicidad en los tiempos que se escojan como más eficaces y medir su efectividad.
10. Llevar control estadístico de ventas.

MERCADOTECNIA



II.6 FINANZAS

DEFINICION E IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS.

Las Finanzas se refieren a los aspectos monetarios de una empresa.

En su definición se incluye no sólo la adquisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios, sino también la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos de toda clase, empleados en la operación normal de una empresa. En el significado de Finanzas están implícitos el buen aprovechamiento y administración de todos los ingresos, egresos y títulos de capital. Las Finanzas son siempre igualmente importantes, ya sea que la empresa crezca, permanezca relativamente estática, decrezca, se organice o esté modificando su actividad general; siempre hay necesidades financieras que satisfacer adecuadamente.

Un buen financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa. Hay que gastar en materiales la cantidad correcta de dinero; conseguir suficientes préstamos bancarios; proveerse de suficiente capital fijo, es decir, terreno, edificio, máquinas y equipo; otorgar créditos prudentemente y mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible con los fondos disponibles.

F I N A N Z A S

CONTABILIDAD

- A) Contabilidad General
- B) Contabilidad de Costos
- C) Presupuestos
- D) Auditoría Interna
- E) Impuestos

TESORERIA

- A) Caja
- B) Obtención de Fondos
- C) Crédito y Cobranzas
- D) Seguros

CONTABILIDAD

a) Contabilidad General.

Un sistema de contabilidad se compone de las formas, registros e informes, además de los procedimientos usados para registrar e informar sobre las transacciones. La operación de un sistema de contabilidad principia con la preparación de una forma o documento fuente, tal como una factura o un cheque, e incluye la captura de los datos de ella anotados y su circulación a través del registro, clasificación, resumen y los pasos de los informes del sistema. En la actualidad un sistema de contabilidad es un sistema de procesamiento de datos. Este puede ser manual, mecánico o electrónico, según como se procese y trabaje la información.

La contabilidad tiene por objeto el registrar todas las operaciones que realicen las empresas y que en alguna u otra forma aumenten, disminuyan o modifiquen el patrimonio de las mismas.

Libros obligatorios: El Código de Comercio, en sus artículos 33, 34, 35 y 36, dispone en forma unilateral y obligatoria, el que toda empresa o negocio registre sus operaciones mercantiles en tres Libros principales:

Libro Mayor

Libro Diario

Libro de Inventarios y Balances

Principales Registros Contables:

- Diario: Se trata de un registro cronológico de todas las transacciones que realiza una empresa.

El Diario proporciona:

1. Un registro completo de sus operaciones financieras.
2. Un análisis de la operación en términos de su efecto en el negocio.

- Mayor: El Mayor sirve como un suplemento al Diario y suministra una clasificación total de categorías de Diarios similares.
- Balance General: El Balance General indica lo que un negocio posee, lo que debe y el valor de la inversión de los dueños.

Las cosas de valor que posee el negocio o que pertenece a él se denominan activos. Los derechos de los acreedores frente a estos activos se les denominan pasivos.

El valor total de los activos que excedan a los pasivos, pertenecen al propietario o propietarios. Esta cantidad se le llama capital contable, o sea, la participación de los propietarios en el negocio.

- Estado de Resultados: El Estado de Resultados determina si su negocio ha sido rentable durante un período específico de tiempo.

El Estado de Resultados complementa el Balance General; si bien el análisis del Balance General muestra el cambio en la posición financiera de la empresa al término de un período contable, el Estado de Resultados muestra cómo ocurrió el cambio durante el período contable.

- Estado de Flujo de Fondos: Es un registro de las fuentes y usos de fondos del pasado que es muy útil para el administrador. Esto lo podrá utilizar para evaluar las actuaciones del pasado y para servir como guía en la determinación de los futuros usos y fuentes de dinero.

b) Contabilidad de Costos.

El fin primordial de la contabilidad de costos es determinar el costo unitario de los artículos que la empresa vende, así como elaborar información financiera que refleje el costo de producir lo que la empresa vende.

El costo unitario de los artículos está integrado por la materia prima directa, mano de obra directa y los gastos indirectos.

La materia prima directa se refiere a la que es identificable en el proceso de producción como parte de un artículo determinado.

Mano de obra directa se refiere a los sueldos y salarios que se devengan en el proceso de producción y se va a identificar en el artículo terminado.

Gastos indirectos son aquellos que no se identifican directamente en el proceso productivo, pero que son necesarios para la transformación de la materia prima en artículo terminado (agua, luz, I.M.S.S., gastos de administración, etc.).

Conociendo que la función de la contabilidad de costos es la de determinar el costo unitario y sabiendo que no todo el inventario de la empresa va a ser artículo terminado o materia prima, otra función implícita es la de valorar la producción en proceso y, por consiguiente, la de controlar las operaciones productivas para mantener información actualizada y adecuada para la toma de decisiones.

En general, los fines que persigue la contabilidad de costos, se puede resumir en: el control de las operaciones y de gastos, información amplia y oportuna, y el fin primordial que es la determinación correcta del costo unitario; de éste se pueden derivar una serie de sub-objetivos, entre los que destacan: fijación de precios de venta, normas o políticas de operación

o explotación, valuación de artículos terminados, en proceso y determinación del costo de producción de lo vendido, decisión sobre comprar o fabricar.

c) Presupuestos.

Presupuestación: Es la formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos.

El control presupuestal se puede considerar como un sistema de planeación y control que es un proceso continuo durante todo el año.

La parte de la planeación incluye lo que se está tratando de lograr expresado como objetivos divididos por actividad específica y que cubre un periodo definido. El uso de estos objetivos presupuestarios para propósitos de control, constituye el control de presupuesto.

En forma precisa, puede enunciarse que el control de presupuesto es el proceso de descubrir lo que se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondientes del presupuesto para aprobar lo logrado o remediar las diferencias. Al control de presupuestos se le llama comúnmente vigilancia del presupuesto.

Tipos de presupuesto:

Presupuesto de Ventas: que proporciona las estimaciones y lo alcanzado por meses para diversas regiones de ventas.

Presupuestos de Producción: que a menudo se expresa en unidades, indica cuándo deben completarse los productos para cumplir con los programas de ventas y sirven para determinar el material y la mano de obra que requiere la producción programada. El equipo y la capacidad de las máquinas, su disponibilidad y orden de trabajo y las cantidades que se producen con mayor economía, son algunos de los datos fundamentales para

presuponer correctamente la producción. Con frecuencia se incluye en estos presupuestos el costo de producción, ya sea como parte del mismo presupuesto o separadamente, en lo que podría llamarse presupuesto del costo de la producción. Algunas veces las cifras del costo de producción se comparan con los precios de ventas, para cerciorarse de si están obteniendo márgenes satisfactorios, es decir, si los artículos se están vendiendo a un precio demasiado bajo o si su producción está siendo demasiado costosa.

Presupuesto de Compras: es útil para lograr la meta de contar con materias adecuadas en tiempo, lugar y precios correctos. Se logra reducir al mínimo las existencias excesivas y su depreciación, sin dejar de tener los materiales suficientes en cantidad y calidad apropiadas. Entre las mayores ventajas de los presupuestos de compras están las de evitar que se inmovilicen los fondos y que se compre a precios altos por una mala planeación del presupuesto de compras.

Presupuesto de Mano de Obra: ayuda a determinar el número de personas y sus especialidades u oficios que se necesiten durante el tiempo que abarque el presupuesto. Las demandas de trabajadores y los que faltan o sobran en determinados oficios pueden preverse con bastante precisión por medio de las estimaciones de producción. Los programas de reclutamiento, enseñanza y adiestramiento pueden programarse de acuerdo con el presupuesto, para reducir la rotación y movilización y para seleccionar los métodos de enseñanza. Cuando hay escasez de trabajadores, cuando se aumenta o disminuye la producción o se cambia de un artículo a otro, los presupuestos resultan especialmente útiles.

Presupuesto Financiero: el principal propósito del presupuesto de caja o financiero, es anticipar los problemas monetarios y los posibles medios de solucionarlos. Este tipo de presupuestos muestra los ingresos y los egresos anticipados junto con las necesidades financieras de la empresa, a fin de que pueda ser determinada la cantidad de capital de trabajo necesaria para las diversas actividades. El grado hasta el cual pudiera requerirse la ayuda financiera externa, el tiempo y método de pago

de las obligaciones en que se incurre, las probabilidades de tener fondos disponibles para la compra de equipo, el grado hasta el cual se conserve el capital en inversiones productivas y los periodos de disponibilidad de efectivo y también de su escasez, se cuentan entre los principales beneficios que pueden obtenerse de las estimaciones y del presupuesto de caja o financiero. Si el efectivo derivado de las operaciones que se anticipan de la empresa es insuficiente y no se puede conseguir préstamos, es necesario revisar las operaciones de manera que el financiamiento sea adecuadamente manejado.

Presupuesto General: es en el que se resumen todos los parciales y a la vez que los reúne, los coordina. En cierto sentido puede considerarse como el "Presupuesto de Presupuestos", las estimaciones de ventas se coordinan con las de producción, para que los riesgos sean mínimos y se disponga de bastantes fondos, materiales y trabajadores. El Presupuesto General amalgama los programas de las diversas unidades. Por lo común no tienen suficientes detalles para que los departamentos de operación guíen sus respectivas actividades, ya que para este fin se utilizan uno o varios de los tipos de presupuestos mencionados, es decir, de ventas, producción, compras o de mano de obra.

d) Auditoría Interna.

La Auditoría es la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración.

Los objetivos inmediatos de una auditoría son el asegurarse de la confiabilidad de los estados financieros y el de rendir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos estados.

Una auditoría interna es aquella llevada a cabo por los empleados de una misma negociación, y es una función consultiva. El auditor interno crea y evalúa procedimientos financieros y de operación, revisa los registros financieros y contables y los procedimientos de operación, evalúa

el sistema de control interno existente, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa acerca de los resultados de sus hallazgos. El rendir información financiera y de operación a la administración deberá dar un particular énfasis a los efectos futuros de los planes y decisiones.

Los objetivos del auditor interno son evaluar e informar acerca de los estados financieros y de la confiabilidad que se puede tener en los datos allí presentados, determinando además la exactitud e integridad de los registros.

e) Impuestos.

Los impuestos son las prestaciones en dinero o en especie que fija la ley con carácter general y obligatorio, a cargo de personas físicas y morales, para cubrir los gastos públicos.

En esta función de finanzas, se debe planear la fecha en que se van a pagar los impuestos y el importe más bajo posible de ellos.

Los principales impuestos que afectan a la empresa como causantes son:

Impuesto sobre la Renta
Impuesto al Valor Agregado
Seguro Social
1% sobre Remuneraciones
5% INFONAVIT
Impuesto Predial

Es de gran importancia conocer a fondo estos impuestos, ya que van a afectar los presupuestos operativos, los costos y gastos y en general, el patrimonio de la empresa.

TESORERIA

A) Caja.

En caja se maneja dinero en efectivo y documentos a la vista.

La caja es el órgano motor que impulsa al dinero por todos los tejidos y canales del negocio, hasta llegar al departamento de ventas, en donde se purifica con las utilidades, o se envenena con las pérdidas, para regresar al punto de partida y repetir su función vivificadora. En este proceso evolutivo hay tres momentos de interés: la conservación o custodia del dinero, su entrada o ingreso y su salida o egreso.

El procedimiento que se utiliza para la custodia y tenencia de los fondos es el que se basa en utilizar los servicios de un banco; en este procedimiento sólo habrá de referirse a la pequeña cantidad que se conserve en la empresa para hacer pagos menores, ya que el grueso de los fondos se conservará en el banco contra el cual se gire para hacer los pagos.

Esta práctica ha dado origen al sistema llamado de caja chica, caja reembolsable o de fondo fijo de caja, cuyas funciones son las siguientes:

1. Se abre una cuenta de cheques en algún banco de la localidad, para facilitar el manejo físico de los depósitos y los giros.
2. Todo ingreso en efectivo (dinero y cheques a la vista) se depositan íntegramente en el banco.
3. Todo pago mayor de cierta cantidad, fijada según las necesidades de la empresa, se hacen con cheque girado contra el mismo banco.
4. Para hacer frente a los pagos menores que necesariamente tengan que cubrirse en efectivo, se establece un fondo, retirando del banco la cantidad que se considere necesario tener a mano.

5. Todo pago en efectivo se hará con el dinero de ese fondo, dejando el comprobante del pago hecho en sustitución del dinero entregado, con lo cual el importe del fondo siempre estará representado por dinero y por los comprobantes de los pagos hechos.
6. Cuando el fondo se agote o esté a punto de agotarse, se reúnen los comprobantes relativos a los pagos hechos, y por su importe se expide un cheque a favor del empleado encargado del fondo, para reembolsarle las cantidades pagadas. De esta manera el fondo vuelve a estar constituido íntegramente en efectivo.

Arqueos, Cortes de Caja y Conciliaciones Bancarias.

Dentro del sistema de control interno, es muy importante verificar periódicamente la existencia de los fondos a que se refieren las cuentas, ya sea de caja, de caja chica o de banco; a éste se le llama arqueo o corte de caja (en cuanto a caja o caja chica, el cajero deberá contar diariamente el dinero y comprobar que coincida con el saldo de caja).

La verificación de los fondos en poder del banco es un poco más laboriosa, ya que consiste en practicar, mensualmente al menos, lo que se llama una conciliación, poniendo de acuerdo o conciliando la cifra que según la empresa representa el importe de sus fondos en poder del banco, con el saldo que éste declare tener a favor de la empresa, según el estado de cuenta que le envía.

b) Obtención de Fondos.

Es la consecución de los fondos necesarios para estructurar el capital de la empresa mediante la combinación apropiada de recursos provenientes de diferentes fuentes que satisfagan las necesidades del negocio.

Las fuentes de financiamiento más comúnmente utilizadas son:

1. A corto plazo la obtención de bienes o dinero obtenidos de proveedores o acreedores, mediante la firma de un documento por cobrar.

Diversos compromisos adquiridos por adeudos voluntarios o involuntarios originados en diversas operaciones de la empresa, como es el caso de los impuestos por pagar.

2. Dentro de las formas pasivo a largo plazo: dentro de estas fuentes de financiamiento, las más comunes son la obtención de bienes, normalmente inmuebles y dinero, respaldado por una hipoteca, por la emisión de obligaciones y por la venta de papel comercial. La característica principal de estas fuentes es la necesidad de garantizarlas con los bienes, propiedad de la empresa.
3. Capital: La obtención de capital es una de las fuentes de financiamiento primordiales dentro de una empresa, la forma en que opera normalmente es con la obtención de bienes de dinero (o trabajo) para constituir el capital de la empresa.

En este caso, las formas más comunes que se utilizan tomando en cuenta la necesidad de la empresa de tener una representatividad a través de una personalidad jurídica como son:

- Dueño único
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima, etc.

Para cualquiera de las fuentes de financiamiento señaladas, los aspectos principales que hay que considerar para su selección son:

1. El uso comercial, que normalmente se determina con base en el giro de la empresa.

2. El costo de la fuente de financiamiento, mismo que deberá ser lo suficientemente inferior a los compromisos sobre utilidades o dividendos que se tenga con los accionistas.
 3. Disposiciones legales específicas que haya sobre la forma de documentación y garantía.
 4. La conveniencia para la empresa, de acuerdo con las cargas fiscales que tenga la misma en nuestro medio, estas cargas fiscales se determinan normalmente con base en la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del Impuesto al Valor Agregado (I.S.R e I.V.A).
- c) Crédito y Cobranzas.

El crédito se podrá definir como el poder que tiene un comprador para adquirir bienes o servicios de un vendedor, a cambio de una promesa de pagar una suma específica en algún momento determinado del futuro.

Ventajas:

1. Las ventas a crédito son más fáciles de realizar que las ventas de contado.
2. Los clientes que compran a crédito aumentan el volumen de ventas.
3. Los clientes que compran a crédito son los clientes más seguros.
4. El crédito permite al cliente comprar artículos que él no podría comprar de contado.
5. El crédito es una facilidad y conveniencia para el cliente.

Desventajas:

1. El crédito inmoviliza al capital.
2. El crédito aumenta los costos de hacer negocios añadiendo el gasto de investigación, facturación y cobranza.
3. El crédito puede obligar a las compañías a pedir prestado y a pagar costos por intereses.
4. Algunas pérdidas por créditos son inevitables.
5. Los clientes que compran a crédito están más tentados a abusar del privilegio de devolver mercancía y de que se le envíe mercancía a prueba.
6. La negación del crédito puede causar disgusto y pérdida de las ventas.

Cobranzas.

Consecuencia inmediata de las ventas a crédito es la necesidad de vigilar la cobranza, pues la operación de venta sólo puede darse por concluida hasta que la inversión en mercancía, más la utilidad esperada, se conviertan en dinero.

Cuando el cliente ha firmado documentos, la vigilancia se reduce a estar pendiente de sus fechas de vencimiento para gestionar su cobro y en caso de que éste llegara a demorarse, proceder en la forma -comercial o legal-, que mejor proteja los intereses de la empresa, pero si no existen documentos a fecha fija por haber vendido "en cuenta abierta", algo muy frecuente y normal entre comerciantes establecidos, las ventas, originalmente pactadas a 30 ó 60 días, digamos, pueden quedar pendientes de cobro por un tiempo mucho mayor, si no se tiene la información adecuada en el departamento de contabilidad.

d) Seguros.

Es una protección económica contra casos fortuitos y que se eleva a determinado monto, previamente pactado, como aquel que ha de pagarse en calidad de restitución de los bienes asegurados, siempre y cuando esos se hayan perjudicado o dañado bajo circunstancias que se apeguen a lo descrito en el contrato de seguro.

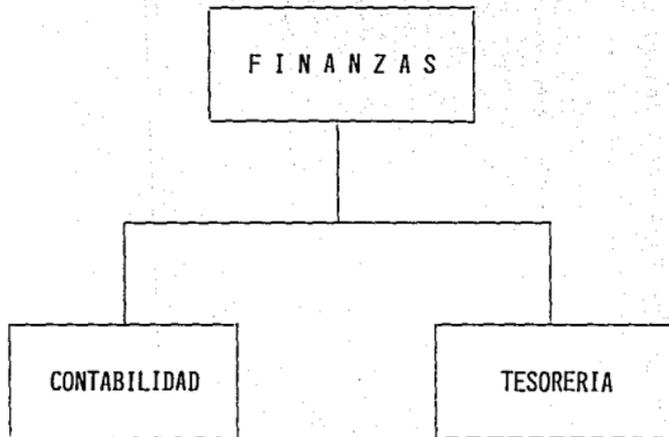
El seguro se ha convertido en una de las principales consideraciones en la selección de la ubicación de un negocio.

Debido a los problemas de robo, roturas, incendio y desórdenes civiles, la disponibilidad y el costo de los seguros para los hombres de pequeños negocios, especialmente comerciantes, se ha convertido en un verdadero problema.

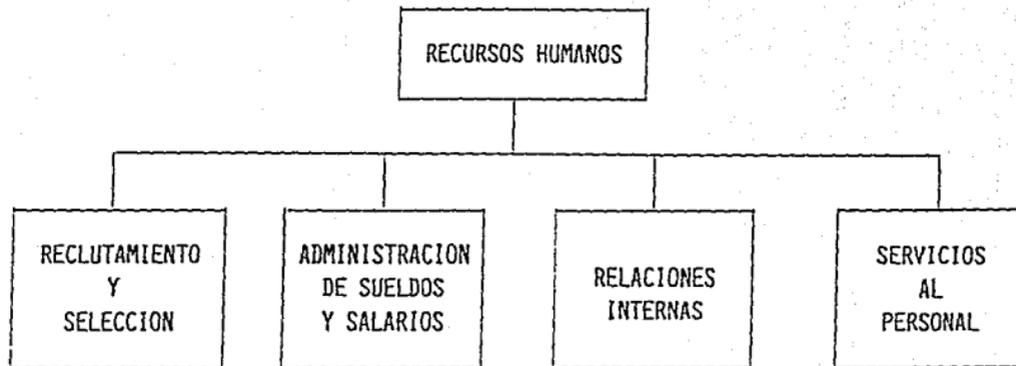
OBJETIVOS Y POLITICAS DE FINANZAS.

1. Maximizar el valor del capital aportado a una empresa.
2. Manejar adecuadamente cualquier decisión que afecte la cantidad, oportunidad y certeza de los flujos de efectivo disponibles para los dueños de las empresas.
3. Tratar de obtener una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores utilidades.
4. Dar una mejor atención al establecimiento y operación de registros financieros, contables, estadísticos, etc., con la finalidad principal de utilizarlos como medio de control y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos.
5. Afinar los sistemas de costos y de control de utilidades, por cada línea, producto, zona, etc.

6. Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos, llevándolos con el mayor detalle posible por departamento, sección, etc., coordinándolos todos en un presupuesto general.
7. Definir con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir, la naturaleza de las decisiones que puedan tomar, etc.
8. Fijar el máximo de créditos que pueden concederse, tanto en general como por zonas.



CAPITULO III
RECURSOS HUMANOS



III.1 DEFINICION

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

IMPORTANCIA

Los objetivos de una empresa son hacer frente a las necesidades de mercancías y servicios específicos, realizar utilidades por estos logros y satisfacer las necesidades de todos los empleados.

En último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los individuos.

Este punto de vista enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas y por consecuencia, es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una empresa.

III.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

III.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El reclutamiento consiste en atraer y reunir a un número suficiente de solicitantes, a fin de realizar la mejor selección posible del personal adecuado a los puestos.

La selección es un procedimiento cuya finalidad es la de analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un

puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

La importancia del reclutamiento y selección de personal, consiste en que el primer paso de la política de personal de las organizaciones es conseguir personal para hacer funcionar la organización.

El abastecimiento en personas calificadas limita el éxito de los negocios con la misma precisión que el abastecimiento en dinero o en materiales.

III.2.1.1 INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que un nuevo elemento va a integrarse a ella.

La propia organización debe informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

CONTRATO DE TRABAJO

Necesidad legal: La Ley establece la existencia del contrato y de la relación del trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Para el trabajador:

- a) El contrato le brinda certeza respecto al salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- b) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

- a) Porque exige al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones.
- b) Porque le permite resolver cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Forma.

La relación de trabajo puede ser:

Tiempo indeterminado o determinado, ésta última modalidad, puede ser eventual o temporal, ésta a su vez puede ser por obra determinada o a precio alzado.

La relación de trabajo por tiempo indeterminado es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo por tiempo determinado puede ser temporal, que es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario.

Y eventual que es aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, que constituya para la última una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

CONTENIDO.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:

- a) Encabezado: En el cual se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.
- b) Declaraciones de los comparecientes: Donde se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa, el motivo del contrato, el tipo de contrato y en forma general, el servicio o servicios requeridos.

Después se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

- c) Clausulas: Se dividen en dos grupos:

Legales: Contenidas en el artículo de la Ley Federal del Trabajo y que deberá contener:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
2. Tipo o forma de contrato.
3. El servicio o servicios que deban prestarse.

4. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.

5. La duración de la jornada.

6. La forma y monto del salario y el día y lugar de pago.

Administrativas: En éstas se incluyen las operativas, cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo.

- d) Firmas: Se incluyen los nombres del trabajador y del patrón y en su caso, también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, los generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad.

AFILIACION AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo, deberá afiliarse al trabajador al I.M.S.S., ya que éste trámite constituye un requisito de carácter legal, además de las ventajas que supone para el patrón y el trabajador.

Trámite: El trámite de la afiliación de un trabajador al I.M.S.S., puede resumirse en los siguientes puntos:

- a) Obtener del propio I.M.S.S. las formas de afiliación correspondientes.
- b) Presentar los avisos a las oficinas generales del I.M.S.S., el mismo día en que se contrate al trabajador o a más tardar dentro de los 5 días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.
- c) La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas, la fecha de ingreso del

trabajador, así como el grupo de cotización en el Seguro Social, a fin de que se le hagan los pagos y los descuentos respectivos.

INFONAVIT: El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores al INFONAVIT y de pagar las cuotas respectivas.

Sindicato: En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato.

Registros: Hay dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

El expediente se entregará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, como su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, alta al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

La hoja de servicios en la cual se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador, en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos y control de asistencias, capacitación y desarrollo; es decir un resumen de todo lo que aparezca en su expediente.

III.2.1.2 VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO

Al establecer las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las

labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas; es decir, que cuando una persona decide prestar sus servicios, ya sea voluntaria o involuntaria, o sea, que se deben conocer los trámites, las políticas de despido, fundamentos legales, etc.

Son causas de terminación de las relaciones de trabajo las siguientes:

Jubilación: El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. En este caso tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se le otorgue una pensión por el I.M.S.S. o el I.S.S.S.T.E. y a las prestaciones que otorguen las empresas en particular, en sus planes de jubilación.

Renuncia: El trabajador que voluntariamente sale de la organización, tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en la organización, de acuerdo con las modalidades del artículo 162 de la Ley Federal de Trabajo; igualmente tiene derecho a una "constancia escrita relativa a sus servicios" (Fracción VIII, artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo). El abandono de empleo es una renuncia implícita.

Terminación de contrato: Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra determinada, de acuerdo con las modalidades legales respectivas. Se da por terminada también la relación de trabajo por muerte del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servicios (Art. 53 de la Ley Federal del Trabajo). Pueden darse también por terminadas las relaciones colectivas del trabajo por muerte del patrón o por su incapacidad física o mental que produzca como consecuencia necesaria, inmediata o directa, la terminación de los trabajos; por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón; por ser incosteable y notoria la explotación; por agotarse la materia prima objeto de una industria extractiva o la quiebra legalmente declarada.

Rescisión de Contrato: Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión, de acuerdo con la Ley (Art. 47 de la Ley Federal

del Trabajo), en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

III.2.2 ADMINISTRACION DE SALARIOS

III.2.2.1 ASIGNACION DE FUNCIONES

Los puestos difieren en su formato, en sus relaciones con otros puestos y en sus requisitos para un desempeño eficiente. En consecuencia, es imperativo que se conozca la identidad completa, las relaciones y los requisitos de cada puesto. La obtención y el análisis de estos datos están incluidos bajo el término "Análisis de Puestos".

Los datos del análisis de puestos pueden obtenerse por alguno de los tres métodos siguientes:

1. Con cuestionarios cuidadosamente preparados que se entregan a los trabajadores para que los llenen, éste método es satisfactorio para personal acostumbrado a manejar papeles, especialmente con empleados de oficina. Siempre es útil cuando los puestos están en distintas poblaciones, como las oficinas de venta o las sucursales, o cuando se desea la participación de los empleados o cuando la economía de tiempo es importante. Por lo general el analista complementa estos datos con entrevistas y observaciones breves.
2. Mediante la observación y entrevistas con los operarios que desempeñan el puesto en cuestión; y también en muchos casos, los supervisores proporcionan datos para los análisis de puestos. Este método permite que el analista obtenga información de primera mano; pero requiere mucho tiempo y no permite observar detalles o elementos que suelen ocurrir pocas veces o irregularmente.

3. El tercer método consiste de entrevistas programadas en las cuales el trabajador describe su trabajo con detalles minuciosos en respuesta a preguntas específicas que le hace el analista, quien va tomando notas. Este método es bueno, pero requiere demasiado tiempo e interrumpe a menudo el desarrollo normal de trabajo. Es probablemente el más satisfactorio para trabajos muy especializados o que requieren una habilidad especial.

De los datos del análisis de puestos puede redactarse la descripción de los puestos. La descripción identifica el puesto y permite a todos conocer en qué consiste. Son especialmente útiles para seleccionar personal, cambiarlo a otros puestos o ascenderlo y para que un nuevo trabajador conozca su trabajo.

III.2.2.2. DETERMINACION DE SALARIOS

La mayoría de los pequeños negocios utilizan planes de trabajo sencillos como el salario directo, el salario más comisión, salario por hora, salarios a destajo, etc. Para empezar cualquier plan deberá estar en conformidad con las diversas legislaciones gubernamentales referentes a salarios mínimos y remuneraciones por horas extras, compensación a trabajadores, pagos de seguro social, etc.

Para establecer un sistema justo de salarios, se pueden aplicar las diversas técnicas de valuación de puestos, que las trataremos más adelante.

SISTEMA DE REMUNERACION.

Salario fijo por unidad de tiempo: El plan de salario fijo por unidad de tiempo, que es el plan más utilizado en los negocios pequeños, tiene la ventaja de ser sencillo de administrar, comprender, explicar y fácil de presupuestar. Con el plan de salario fijo por unidad de tiempo se le

garantiza a un trabajador un salario fijo por cada semana, por cada mes o por cada año.

Plan de comisión: El plan de comisión es utilizado generalmente tratándose del personal de venta. Se trata de una forma de plan de incentivos y el trabajador es pagado sobre la base de lo que realmente vende o logra. La mayoría de las empresas ofrecen un plan de comisión junto con un salario base.

Salarios contra o con la comisión: Muchas empresas que tienen agentes de ventas sobre una base de comisión, ofrecen a éstos una cantidad fija garantizada cada semana para cubrir sus gastos básicos para vivir. Esta suma fija puede ser bajo la forma de un salario o puede ser una cantidad anticipada contra comisiones futuras en cuyos casos se le llama un "financiamiento". La principal finalidad que se persigue en estos casos es permitirle al agente de ventas un mínimo de ingresos cada semana para hacer frente a sus gastos ordinarios.

Tarifa por pieza "a destajo": Conforme a este plan, al empleado se le paga exclusivamente sobre la cantidad de trabajo que él desarrolló.

III.2.2.3 CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos es una técnica que permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

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

Para evitar en cuanto es posible los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la calificación técnica de méritos se auxilia de todos los medios que permite evaluar separadamente, en un periodo preciso y con la mayor objetividad y facilidades posibles, aquellas cualidades del trabajador que influyen sus labores. Así, la calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa.

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales; sin embargo, el análisis de puestos sirve de norma o estándar contra la cual va a compararse el desempeño del trabajador. La calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todas las que no cumplen esta condición.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACION.

Para la organización: Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede incluso servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Características que deben calificarse.

Determinar los puntos que deben incluirse en la calificación de méritos, requiere un estudio detenido que considere:

- a) Los fines que se persiguen.
- b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- c) El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

Independientemente del objetivo que se persigue con la calificación de méritos y en virtud del cual se precisan las características a evaluar, éstas varían desde un mínimo de 5 y un máximo de 15, siendo el número óptimo de 7 a 8.

III.2.2.4 PRESTACIONES Y SERVICIOS

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. En otras palabras, son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Características:

- a) Las prestaciones y servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles al patrón, ya que le ayudan a conservar y contratar mejores empleados, pero su principal y su más inmediato valor es para el empleado mismo.

- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales. Más todavía, no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por el patrón; por lo menos, éste lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.

Clasificación de prestaciones:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

I. Prestaciones que otorgan las leyes:

- a) Ley Federal del Trabajo.
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.).
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E.).
- d) Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito, Organizaciones Auxiliares.

II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:

- a) Financieras directas.
- b) Financieras indirectas.

La Ley Federal del Trabajo puesta en vigor el 1 de mayo de 1970, pretende cubrir todas las necesidades del trabajador en los aspectos ambientales, sociales, culturales, familiares, etc.

Existe una diferencia en cuanto a las obligaciones que establece la Ley para otorgar servicios a los trabajadores. Para las empresas privadas y las cooperativas, obliga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y para los trabajadores del Servicio Civil de la Federación del Departamento del Distrito Federal y de los Territorios Federales, obliga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. También a los trabajadores de los organismos públicos que por ley o por acuerdo del ejecutivo federal sean incorporados a su régimen. Están consideradas como organismos públicos las empresas descentralizadas de participación estatal, gobiernos estatales y municipales, etc., se aplica el reglamento de trabajo de Empleados de Instituciones de Crédito y Organización Auxiliares.

No obstante lo anterior, hay actualmente un cierto sector de trabajadores que no quedan amparados por ninguna de estas instituciones de servicio; sin embargo, paulatinamente van siendo incorporados, como ya ha sucedido con los domésticos, vendedores de billetes de lotería, ejidatarios, etc.

Prestaciones que otorgan las organizaciones.

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la Ley, son múltiples y variadas.

Su amplitud varía de organización a organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales. Ejemplos: préstamos personales, anticipos de sueldos, cajas de ahorro, etc.

Prestaciones financieras indirectas.

Son las prestaciones que la organización proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o sólo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo. Ejemplos: tiendas, despensas, servicio de comedor, etc.

III.2.2.5 CONTROL DE ASISTENCIAS

La mayoría de los grupos se caracterizan por tener algunos retardos y ausentismos. Los resultados en la producción son serios, porque cuando un trabajador no es puntual o no se presenta al trabajo, se hace más difícil coordinar los esfuerzos del grupo. Por supuesto que algunos retardos y faltas de asistencia tienen una causa justificada, pero a veces es difícil saber si realmente es una excusa aceptable.

No existe un remedio único para los retardos y las faltas. Cada caso tiene que tratarse por separado y aplicar el remedio adecuado a las circunstancias. Esto requiere un profundo conocimiento y comprensión de las relaciones humanas y particularmente su aplicación al trabajador en cuestión. Por regla general, para combatir los retardos y las faltas, deben ponderarse la puntualidad y la perfecta asistencia como virtudes fundamentales del trabajador ideal. El valor que el gerente conceda a la eliminación de los retardos y las ausencias, se reflejará en alto grado, en el trabajo del grupo. Se deben reconocer los méritos de quienes son siempre puntuales y constantes en el trabajo, conceder privilegios especiales, otorgar premios y hacer anotaciones favorables en los expedientes. Es muy importante que el gerente sancione con rapidez y energía los casos de retardo y ausentismo injustificado. El tomar en cuenta la puntualidad y constancia al calificar los méritos para obtener ascensos, también da resultados favorables y conviene que los trabajadores lo sepan.

III.2.3 RELACIONES INTERNAS

III.2.3.1 COMUNICACION

La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Este factor es importante, ya que gracias a él es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas.

Por otro lado, a cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se plasma en comunicación (de ideas, sentimientos, emociones, conocimientos). La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas. La buena comunicación hace más eficiente la administración de cualquier organización, pues la marcha adecuada de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.

- a) Emisor: Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, esta información debe ser lo más apegada a la realidad, el mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o a cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.
- b) Mensaje: Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo

a fondo, que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras. Los requisitos que debe contener un mensaje son:

1. Sea real y veraz
2. Utilidad
3. Claridad
4. Continuidad
5. Consistencia
6. Adecuación en el medio

- c) Canal: Es el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad, ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

- d) Receptor: Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del "status quo" en que se vive y se actúa, de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose barreras que obstaculizan la información.

BARRERAS A LA COMUNICACION.

Las barreras a la comunicación son todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta. Estas barreras son:

1. **Barrera Semántica:** Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones.
2. **Barrera Psicológica:** Son factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, tales como: timidez, explicaciones insuficientes, preocupación o emociones ajenas al trabajo, sospecha o aversión, no tener en cuenta el punto de vista de los demás, etc.
3. **Barreras Fisiológicas:** Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los diferentes defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Ejemplo: un ciego, un tartamudo, un sordo, etc.
4. **Barrera Física:** la distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.
5. **Barreras Administrativas:** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación en los canales.

III.2.3.2 CONTRATACION COLECTIVA

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

Es necesario para la adecuada administración de personal, tener en cuenta que los sindicatos por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

LOS SINDICATOS DE TRABAJADORES PUEDEN SER:

- I. Gremiales: Los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.
- II. De Empresas: Los formados por trabajadores que presten su servicio en una misma empresa.
- III. Industriales: Los formados por trabajadores que presten su servicio en una misma empresa.
- IV. Nacionales de Industria: Los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.
- V. De Oficios Varios: Los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

LOS SINDICATOS DE PATRONES PUEDEN SER:

- I. Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades.
- II. Nacionales: Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

La Ley Federal del Trabajo nos dice que el contrato colectivo contendrá:

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes.

- II. Las empresas y establecimientos que abarquen.
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- IV. Las jornadas de trabajo.
- V. Los días de descanso y vacaciones.
- VI. El monto de los salarios.
- VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Forma:

Los contratos colectivos podrán establecer la organización de comisiones mixtas para llevar a cabo diversas funciones sociales y económicas. No tiene la categoría de contrato aquel documento que omita la determinación de salarios. Deberá concertarse en condiciones iguales, cuando menos, al anterior en vigor y nunca en condiciones menos favorables para los trabajadores.

El contrato colectivo consta básicamente de dos materias:

- a) Las Cláusulas Económicas y
- b) Las Cláusulas Administrativas.

Las Cláusulas Económicas se refieren, además del incremento en dinero sobre el tabulador de salarios, a todos aquellos aspectos que de una manera directa representan una erogación que hace la empresa en beneficio del bolsillo del trabajador. Quedan comprendidas aquí todas las cláusulas referentes a los servicios y prestaciones.

Las Cláusulas Administrativas se refieren a la participación del Sindicato en la Administración de la empresa, sea reglamentando los ascensos (escalafón ciego), interviniendo en la contratación y regulando la selección de nuevo personal.

Contrato Definitivo.

Una vez puestas de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cual surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite ante la junta de conciliación y arbitraje. El contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y hacer llegar a todos y cada uno de los trabajadores.

Revisión, Modificación y Terminación.

La Revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada año y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado, dando cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para la revisión y normalmente a través del llamado "pliego petitorio".

Las Modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo con hacerlo así, o bien en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique o anule alguna o algunas de las cláusulas del mismo, en cuyo caso se acatará lo dispuesto por la Ley, a partir del momento de iniciación de la vigencia de la misma.

El contrato colectivo de trabajo termina:

- I. Por mutuo consentimiento;
- II. Por terminación de la obra y
- III. En los casos del Capítulo VIII de este título, por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

III.2.3.3 DISCIPLINA

La disciplina se hace necesaria únicamente cuando han fallado todas las demás medidas. Supongamos que se le ha dicho claramente a un empleado cuáles son sus obligaciones, se le ha instruido acerca de ellas, se ha prestado oídos a sus problemas, se le ha ayudado a que trabaje mejor y se ha criticado con todo tacto su actuación y sin embargo, sigue quedando por debajo de las normas. Entonces se hace necesario la aplicación de sanciones disciplinarias.

Tipo de Sanciones.

En los últimos años, muchas compañías han establecido lo que se ha dado en llamar disciplina "progresiva" o "correctiva", que impone la aplicación de penas más y más severas cada vez que se ha de corregir al mismo individuo. Aparte de que se trata de sancionar hechos realmente graves, raras veces se despide a un empleado por su primera falta. Esto es especialmente cierto cuando la empresa está sindicalizada, puesto que los árbitros insisten en que se le dé una segunda oportunidad al individuo. Por regla general, la secuencia de las penas aplicadas siguiendo la disciplina "progresiva" es como sigue:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación por escrito.
- c) Suspensión disciplinaria.
- d) Despido.

Las amonestaciones verbales son cuando el operario deja de ajustarse a las normas o ha quebrantado una regla, es muy justa una amonestación verbal diciéndole que la repetición de la falta acarreará la aplicación de medidas disciplinarias. Claro está que el supervisor puede dedicarse a ayudar al subordinado a buscar la manera de impedir que vuelvan a surgir dificultades.

Las amonestaciones escritas constituyen la primera etapa formal de la disciplina progresiva. Quizá psicológicamente no sean distintas las amonestaciones verbales, pero pasan a formar parte del historial del empleado y pueden presentarse como prueba, en el caso de que tengan que imponerse sanciones más graves o si el caso es llevado a arbitraje.

Suspensiones disciplinarias son la pena siguiente en orden de gravedad, suelen ser por varios días. Algunas compañías prescindan totalmente de esta fase de la disciplina, particularmente cuando resulta difícil encontrar sustitutos bien preparados, puesto que resulta demasiado engorroso sustituir a un empleado sólo por unos pocos días. Además, es probable que el empleado sancionado regrese al trabajo de peor humor todavía que cuando tuvo que dejarlo. Hay empleados que hacen muy poco caso de las amonestaciones verbales, pero a los que un castigo real, tal como una pérdida de ingresos, les es prueba convincente de que la compañía habla en serio. Para éstos, la suspensión temporal puede ser el golpe que les devuelva el sentido de la responsabilidad.

El despido es la penalidad o sanción última y definitiva, y es la que está siendo empleada cada vez con menos frecuencia. Los gastos de adiestrar a un nuevo empleado hacen que la pérdida de un hombre con experiencia resulte muy costosa para la compañía y las penalidades que pasa el hombre que ha sido despedido hacen que el patrón y el sindicato se muestren cada vez menos anuentes a permitir el uso de tal sanción y el Reglamento Interior de Trabajo contiene las disposiciones disciplinarias que deberán seguirse en una empresa.

La disciplina es básicamente, una forma de adiestramiento. Cuando surgen problemas disciplinarios pueden ser, tanto por culpa de la dirección como de los trabajadores. Muchos problemas disciplinarios emanan del descuido de la dirección de notificar a los empleados lo que de ellos se espera.

Por otra parte, la disciplina efectiva depende en más de un aspecto de la comunicación en un sentido y qué hace el supervisor para decirles a los empleados lo que tienen que hacer y castigarlos si no lo hacen. Los empleados pueden tener conocimiento de una regla y sin embargo, negarse a aceptarla. Para que la sanción disciplinaria sea aceptada, las reglas han de ser congruentes y proporcionadas. La disciplina ayuda a que los empleados aprendan las exigencias de su empleo y si las sanciones se aplican en forma impersonal, sin ánimo de perjudicar a la persona, el respeto que el supervisor inspira a sus subordinados puede incluso verse aumentado.

III.2.3.4 MOTIVACION DE PERSONAL

CONVENIO IMPLICITO

Una de las formas más corrientes de motivación puestas en juego hoy en día es negociar. Con este modo de proceder, la dirección alienta a los obreros para que rindan un volumen razonable de trabajo, estableciendo un convenio en el que se determina que a cambio de ello habrá una supervisión también razonable (aunque, en cuanto a sus condiciones, este convenio suele ser más bien materia de "entendimiento" tácito que de un contrato explícito). En cierto sentido, la dirección conviene en no hacer uso de la fuerza si los empleados aceptan, por su parte, no restringir indebidamente su rendimiento.

Así pues, en la práctica, el nivel de producción y las condiciones de trabajo de los empleados no vienen determinados unilateralmente por el supervisor, sino por medio de un convenio no escrito, establecido entre supervisor y subordinado.

Hasta qué punto este convenio resulta favorable para cada una de las partes, es algo que viene determinado por su respectivo poder para contratar.

El arma principal de los trabajadores es ésta, o bien, pueden hacer gala de un animoso espíritu colaborador y mantener una producción elevada o pueden abandonarse a una torpeza y un mal entendimiento excesivos, o bien pueden librarse a paros y huelgas.

El arma más notoria del supervisor es su poder para reducir al orden a los trabajadores que fallan en cuanto a producir. También pueden asignar labores pesadas o fáciles, pueden hacer concesiones con base en permisos para salir, puede aceptar excusas notoriamente fingidas por el faltismo o la tardanza o puede amonestar a los trabajadores por faltas relativamente sin importancia.

Puede proporcionar la ayuda que habrá de facilitar la labor o puede hacer que ésta se vuelva casi imposible (esto se presenta cuando se trata de trabajos a destajo).

COMPETENCIA.

Otra forma de motivación consiste en la competencia por los aumentos en la paga y por los ascensos que se confieren a los trabajadores que se destacan por su labor. La competencia proporciona varias formas de satisfacción de necesidades.

La perspectiva de ganarse un ascenso o de conseguir un aumento de salario, proporcionan una meta de importancia por la que vale la pena esforzarse. Alcanzar realmente la meta, significa que el empleado goza de una recompensa, así como de una sensación de realización y plenitud, una sensación de adelanto y de un mayor prestigio social.

En aquellos trabajos en que la competencia establece una fuente razonablemente satisfactoria de motivación, se necesita menos supervisión, puesto que cada hombre hace de por sí lo mejor que puede.

La competencia no tiene demasiado éxito como instrumento de motivación entre los obreros fabriles.

En las fábricas sindicalizadas, el principio de la antigüedad disminuye de manera muy marcada las posibilidades de obtener un ascenso con base, puramente, en trabajo arduo.

Una competencia exagerada puede deshacer el trabajo de equipo y llevar a las frustraciones y a defectos colaterales indeseables.

TEORIAS X, Y, Z.

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos.

Teoría X o tradicional (Mc Gregor, 1960), o sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).

Supuesto:

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente sólo trabaja por dinero.
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas:

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se han fijado.

A esta teoría tradicional se le encuentra una variante denominada Teoría X o paternalista.

Likert, 1968, la rubrica como autoritaria-benevolente. Los supuestos, políticas y expectativas siguen siendo los mismos aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario que hay que dársele en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc.
- b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

Teoría Y (Mc Gregor, 1969), sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles, 1966).

Supuestos:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.
- d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas:

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas:

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.

- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

PARTICIPACION → MAYOR PRODUCCION → SATISFACCION

La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones y se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera, la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

Teoría Z (Strauss y Sayles, 1968); o de las relaciones humanas (Miles, 1966).

Supuestos:

- a) La gente quiere sentirse importante.
- b) Ser informada.
- c) Pertenecer a grupos.
- d) Que se le reconozcan sus méritos.

Políticas:

- a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia".
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "por qué" de las órdenes.

Expectativas:

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán de buen agrado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

En esta teoría el enfoque paternalista se ha ampliado ahora para incluir las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow.

El jefe, según esta teoría, es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquél obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces "motivado". El jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la Teoría X, sino, digamos "jalarlos" hacia su lado.

NECESIDADES → SATISFACCION → PRODUCCION

III.2.3.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Una de las obligaciones de los patrones es organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores.

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, así siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

En estas dos partes se divide el entrenamiento que es en general, prepararse para una tarea.

En cada empresa, las necesidades de capacitación habrán de variar de acuerdo con sus circunstancias particulares. Para satisfacer estas diversas necesidades, existen muchos diferentes enfoques al adiestramiento que pueden ser seguidos.

El programa de adiestramiento debe basarse en tres factores principales:

- a) Una disciplina del trabajo.
- b) Una descripción de las habilidades necesarias para el trabajo.
- c) Una medición de lo que cada empleado realmente conoce y puede hacer.

Para la mayoría de las pequeñas empresas, el programa de adiestramiento se tendrá "sobre la marcha". Generalmente, si no se tienen recursos disponibles para un tipo de adiestramiento más formal, los conocimientos y habilidades requeridos pueden ser fácilmente enseñados como parte del trabajo diario.

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

a) Primer paso:

1. Asegurarse de que el empleado esté completamente tranquilo, familiarizado con los otros empleados y con su operación en general.
2. Hacer un análisis de lo que el empleado ya conoce del trabajo y de los conocimientos y habilidades que posea, en relación con aquéllos que él vaya a necesitar.

3. El empleado deberá estar al tanto de la importancia del trabajo que él desarrollará y deberá conocer exactamente cómo su posición y esfuerzo engrana en las operaciones generales de la empresa.

b) Segundo paso:

1. Hay que asegurarse de que el empleado comprenda su trabajo específico, paso a paso.
2. Debe explicarse en forma verbal los diversos pasos del proceso y luego mostrar directamente esos pasos en el proceso.
3. Se explican cada uno de los puntos principales separada e individualmente.
4. Hacer que los empleados le expliquen al instructor el proceso y a medida que lo haga, comentarle sobre las áreas débiles.

c) Tercer paso:

1. Asegurarse que el empleado realmente desarrolle las tareas requeridas.
2. Cuando haga las fases del proceso correctamente, hay que reconocérsele al trabajador y los errores que cometa debe corregírsele con tacto.
3. Debe discutirse cualquier duda o pregunta que tenga o haga el empleado.

d) Cuarto paso:

1. Hay que dejar solo al empleado realizando su tarea en esta fase.

2. Comprobar su proceso después de que haya tenido un poco de experiencia.
3. Discuta cualquier problema o áreas débiles.
4. Indicar a donde puede acudir para conseguir ayuda o consejo.
5. Gradualmente reducir la cantidad de supervisión que necesite el empleado.

Un punto de gran importancia es la selección de la persona que impartirá el adiestramiento y la capacitación. Esto lo pueden hacer personas que trabajen dentro de la empresa o se puede recurrir a instituciones oficiales especializadas en ello.

III.2.4 SERVICIOS AL PERSONAL

III.2.4.1 SEGURIDAD E HIGIENE

Otro de los factores importantes a considerar dentro de una organización, es la seguridad e higiene, entendiéndose la seguridad como el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas.

DEFINICION DE ACCIDENTE.

Un accidente de trabajo es toda lesión Médico-Quirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria inmediata o posterior, o la muerte producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste o como consecuencia del mismo y toda lesión interna determinada por un esfuerzo violento, producido en las mismas circunstancias.

PREVENCION DE ACCIDENTES.

La eficacia de un programa de seguridad irá en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las personas de la planta.

El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas.

El adiestramiento de seguridad supone dos fases:

- a) El obrero debe aprender a comportarse y efectuar su trabajo de un modo seguro.
- b) Debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD.

Es frecuente encontrar el empleo de técnicas para fomentar la seguridad, tales como:

- a) Concursos basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada, por ejemplo: menor número de horas-hombre perdidas por accidentes, menor número de accidentes en un periodo determinado. Tales concursos pueden comprender a varios departamentos o a varias plantas.
- b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad.
- c) Metas, por ejemplo, días trabajados sin accidentes.
- d) Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se desempeñe en una organización.

- e) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, ya que convencen de que éstos ocurren y de que las causas por simples que parezcan pueden ocasionar tragedias y desastres.

Las reglamentaciones sobre higiene han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades, deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministro de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de aguas negras.
- h) Aseo de los controles de trabajo.
- i) Eliminación y transformación de basuras y materiales de desecho.
- j) Acondicionamientos higiénicos.
- k) Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores.
- l) Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de una empresa.
- m) Servicio médico.

Organismos dedicados al estudio de la higiene industrial.

En una empresa:

- a) Departamento de Seguridad e Higiene Industrial.
- b) Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad.

En el país:

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.

C A P I T U L O I V
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

IV.1 DEFINICION E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DEFINICION.

Reclutamiento: Consiste en atraer y reunir a un número suficiente de solicitantes, a fin de realizar la mejor selección del personal adecuado a los puestos.

Selección: Es un procedimiento cuya finalidad es la de analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto del personal como de la organización.

IMPORTANCIA.

El primer paso de la política de personal de las organizaciones es, naturalmente, conseguir personal para hacer funcionar la organización. Esto es no sólo lo primero en teoría, sino que constituye también uno de los pasos más críticos en el establecimiento y desarrollo de un negocio.

El abastecimiento en personas calificadas limita el éxito de los negocios con la misma precisión que el abastecimiento en dinero, en materiales o en mercados.

IV.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

a) Colocación.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los Recursos Humanos de la organización por

medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero posee otras características personales, se le puede considerar potencialmente un buen prospecto.

Es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

b) Orientación.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, 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 la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación, etc.

c) Etica Profesional.

Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar a veces definitivamente, la vida de otras personas. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que por tanto, pueden minar su salud y afectar negativamente a la organización.

IV.3 ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para la adecuada selección de personal, las decisiones deben estar fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

El procedimiento que consideramos más adecuado es el siguiente:

IV.3.1 VACANTE

El proceso se inicia cuando se presente una vacante, esto es; un puesto que no tiene titular. Los planes de operación general de una empresa y la cantidad de rotación de la mano de obra determinarán principalmente, el número de puestos vacantes que deben ocuparse durante un periodo dado. Conocidas las metas y los estándares de trabajo, es sencillo saber el número de empleados que será necesario reclutar.

La vacante puede ser por puesto de nueva creación, imposibilidad temporal o permanente de la persona que venía desempeñándolo, ascenso del empleado, etc.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

IV.3.2 REQUISICION

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

IV.3.3 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

La importancia del análisis de puestos en la selección de personal, radica en que difiriendo los puestos en su formato, en sus relaciones con otros puestos y en sus requisitos para un desempeño eficiente.

Requisitos de cada puesto para hacer una adecuada selección de la persona idónea que cubrirá la vacante.

La importancia de la valuación de puestos en la selección de personal, está en que de acuerdo con el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en un puesto, así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, comparándolo con otros puestos de la misma organización, establece una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios, que nos indicará el salario que podrá ofrecerse para el puesto vacante.

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

IV.3.4 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos para que conozcan mejor la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

IV.3.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Dos razones poderosas para la elevada rotación de empleados son los procedimientos de reclutamiento y selección utilizados. La manera cómo anuncia la existencia de un puesto vacante, cómo maneja las aplicaciones, cómo conduce las entrevistas y hace su selección, cómo contrata y adiestra a un nuevo empleado y lo introduce hacia un nuevo puesto, puede ser de suma importancia para el éxito y satisfacción de una empresa, por lo tanto, es necesario que siga los procedimientos adecuados en el reclutamiento, selección y contratación de empleados.

Una vez que haya puesto por escrito la descripción del trabajo y la especificación, se tiene la idea del puesto que se ha de llevar y el tipo de persona que estará más capacitada para satisfacer ese puesto.

El siguiente paso es recibir solicitantes, personas interesadas en el puesto y de las cuales se puedan seleccionar.

Existen varias fuentes de donde se pueden obtener personas que hagan solicitudes para el puesto vacante:

a) Recomendaciones personales:

Si bien es sabido que se tiene un puesto disponible, tanto los obreros como amigos o asociados podrán ser capacitados para hacer recomendaciones.

En ocasiones se puede encontrar un excelente prospecto, que tuvo conocimiento del puesto disponible, debido a que uno de los empleados lo recomendó.

Un prospecto para ser empleado, recomendado por alguien a quien se conoce, puede representar un riesgo menor que los casos de personas recomendadas por gente extraña.

b) Agencias de colocaciones:

Las agencias públicas de colocaciones están adquiriendo fama al examinar cuidadosamente los solicitantes para las necesidades de empleos determinados en una empresa dada, abarcando una amplia escala de ocupaciones manuales, técnicas y profesionales. Por tal servicio no les cobran nada ni al patrón ni al posible empleado, pues tienen la obligación pública de servirles a ambos.

Las agencias privadas de colocaciones tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades (de oficina, manuales, oficios o técnicos). Algunas veces es el patrón quien paga los honorarios y en otras es el empleado; en uno y otro caso los honorarios pueden ser de bastante importancia.

Las agencias profesionales de colocación pueden ser una fuente valiosa de ayuda. Aún cuando normalmente cobren honorarios por sus servicios, estas agencias pueden ser de gran valor cuando se requiera, para ocupar el puesto, un adiestramiento especial o destreza.

c) Anuncios:

Que no pase desapercibida la posibilidad de poner un anuncio solicitando el tipo de persona que se está buscando. Un rótulo en una ventana o un anuncio en el periódico de la localidad, pueden dar resultados rápidos y satisfactorios.

d) Escuelas:

Otra posibilidad puede ser establecer contacto con las secundarias, colegios y universidades. Los graduados siempre andan en busca de un puesto y si se tiene un trabajo disponible de tiempo parcial, la escuela de la localidad puede ser la mejor fuente de ayuda.

La mayoría de las escuelas tienen una oficina de colocación que ayuda a llenar el puesto con la persona idónea que se está buscando.

e) El Sindicato como reclutador:

El Sindicato ejerce tradicionalmente las funciones de bolsa de trabajo y tanto el patrón como el empleado han acabado por aceptar la sala de contratación del Sindicato, como una combinación de agencia de colocaciones y de oficina de reclutamiento.

IV.3.6 SOLICITUD DE EMPLEO

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos. Un modelo de forma de aplicación se muestra en la siguiente hoja.



SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA

C. JEFE DE PERSONAL
Presente:

Teniendo deseos de colaborar en este H. Instituto como _____

_____ ruego a U. S. tomar en cuenta la presente solicitud, para lo cual a continuación y bajo protesta de decir verdad, proporciono mis antecedentes personales y de trabajo.

DATOS PERSONALES (Llenar con letra de imprenta)

| | | | | | |
|--|--|--|---------------------|---------|-------|
| APELLIDO PATERNO | | MATERNO | | NOMBRE | |
| DIRECCION: | | CALLE | Nº. | COLONIA | Z.P. |
| TELÉFONO | | | | | |
| NACIONALIDAD | | LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO | | | EDAD |
| SEXO: MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/> | ESTADO CIVIL: SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> | VIVE UD. CON: _____ | | | |
| | | PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UO: PADRE <input type="checkbox"/> MADRE <input type="checkbox"/> CONYUGE <input type="checkbox"/> HIJOS <input type="checkbox"/> HIJAS <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/> ESPECIFIQUE: _____ | | | |
| NOMBRE DEL PADRE: | | EDAD: | NOMBRE DE LA MADRE: | | EDAD: |
| OCCUPACION: | | OCCUPACION: | | | |
| Nº. DE CARTILLA: | Nº. REG. FED. DE CAUSAS: | Nº. DE LICENCIA DE NAVEGACION: | | | |
| CLASE: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> | | | | | |

ESCOLARIDAD

| | ANOS | GRADO ALCANZADO: |
|--|------------------|------------------|
| Primaria: | De _____ A _____ | _____ |
| Secundaria o Equivalente: | De _____ A _____ | _____ |
| Preparatoria o Vocacional: | De _____ A _____ | _____ |
| Profesional (Especifique): _____ | De _____ A _____ | _____ |
| Estudios Especializados: _____ | De _____ A _____ | _____ |
| Títulos Recibidos _____ | | |
| Idiomas que Domina: _____ | | |
| Máquina de Oficina o Taller que pueda manejar: _____ | | |

REFERENCIAS

Anotar los datos de las personas que lo conozcan sin ser parientes y que sean de entidades morales.

| NOMBRE | DOMICILIO | TELEFONO |
|--------|-----------|----------|
| | | |
| | | |
| | | |

IV.3.7 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

La finalidad de la entrevista previa es tan sólo una indagación general para descubrir si el candidato es el tipo de persona que se desearía investigar más a fondo y a quien se le debería dedicar más tiempo. La meta principal en estos casos es formarse una idea general respecto de la actitud, personalidad, capacidades y experiencia anterior del candidato; debe informársele la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones. Si pareciera ser un empleado en potencia, se le podrá dedicar más tiempo y esfuerzo. Sin embargo, si fuera evidente que no se trata del tipo de persona que se busca, se podrá economizar mucho tiempo y esfuerzo mediante una entrevista previa que sea breve y cortés.

IV.3.8 ENTREVISTA DE SELECCION

Para un pequeño negocio, el medio más efectivo para ayudar a llevar a cabo la selección es la entrevista personal. Además de la aclaración de ciertos hechos y requisitos, una entrevista exitosa puede dar a conocer algo sobre la personalidad y rasgos del solicitante. Para evaluar este rasgo menos tangible, se deberá tener habilidad, ser observador y objetivo. Se debe planear por adelantado y tener una idea de qué es lo que se debe discutir, las preguntas que se desean formular para ser contestadas y cualquier otra información que se desee que proporcione el entrevistado. El éxito de la entrevista consistirá en la habilidad que se tenga para conducirla. Podrá constituir un período tan sólo de "tanteo" o bien una verdadera sesión útil que habrá de proporcionar una gran cantidad de información. Hay que recordar que alguien que anda en busca de trabajo se mostrará tenso, nervioso y, por lo tanto, se le debe encomendar que se relaje. Una vez terminada la parte preliminar de la entrevista y el candidato se muestre relajado, se podrá comentar la relación con los patrones previos, necesidades de salario, etc. Será muy aconsejable tratar de lograr que el candidato hable lo más posible, de tal manera que se obtenga una información adecuada en qué basar la decisión.

IV.3.9 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son de gran ayuda para el juicio humano en la selección de personal, ya que son muy útiles sus apreciaciones de cualidades o características que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones estandarizadas.

Es fundamental que una prueba mida o aprecie un atributo necesario o altamente deseable para la ejecución del trabajo. Este es difícil de determinar en algunos casos. Independientemente del objetivo de la prueba, la cuestión de qué prueba emplear, qué criterio debe seguirse para medir el probable éxito en el empleo y la interpretación de los resultados, son cosas que deben estar a cargo de personas especializadas en el manejo de pruebas.

Cualquier prueba para ser de utilidad práctica, deberá ser, ante todo congruente y fehaciente. Para que una prueba sea válida se necesita que los resultados estén de acuerdo con hechos conocidos. En otras palabras, la prueba deberá medir lo que se intenta que mida. Una prueba es fehaciente cuando se puede confiar en lo que revela, es decir, que la puntuación lograda con un individuo, al compararla con la puntuación del grupo, dé resultados bastante análogos, o que se obtengan siempre aproximadamente los mismos resultados al aplicar la misma prueba al mismo grupo.

Para la selección de personal, la importancia que tienen las pruebas psicológicas, radica en que la aplicación de ellas es un esfuerzo por hallar medios más objetivos para medir las aptitudes de quienes solicitan empleo, así como para utilizarlos con los empleados que son candidatos a

traslado o ascenso. Una de sus principales ventajas es que pueden poner al descubierto aptitudes y talentos que no hubiesen podido descubrirse en entrevistas ni haciendo enumeraciones de experiencias de educación y trabajo. Las pruebas psicológicas eliminan la posibilidad de que sean los prejuicios del entrevistador o del supervisor y no la capacidad potencial del examinado, lo que gobierne las decisiones de la selección.

IV.3.10 PRUEBAS DE TRABAJO

La realización de las pruebas de trabajo la hace normalmente el futuro Jefe Inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de Reclutamiento y Selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro Jefe Inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

A este paso también se le llama "Prueba de Práctica". Algunas organizaciones acostumbra hacerlo antes de aplicar pruebas psicológicas y otras después.

IV.3.11 EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Muchas labores exigen resistencia o fuerzas desusadas, o bien cierta tolerancia a condiciones desagradables de trabajo. Los exámenes médicos revelan si el candidato posee o no tales cualidades. Además, la responsabilidad de la empresa (tanto legal como ética), respecto a la salud y seguridad personal del empleado, alienta el empleo general de los exámenes médicos.

La importancia del examen médico de admisión radica, en que llega a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y siendo más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de la empresa con repercusiones al desarrollo y proceso del país.

Estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

- Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores.
- Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.
- En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

La práctica del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo con una clasificación predeterminada.

En conclusión, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta, en relación con el examen médico, los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

Todo esto es necesario para evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- Transtornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad de producción.
- Más elevados niveles de costo.

IV.3.12 ESTUDIO SOCIOECONOMICO

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, el estudio socioeconómico puede ser realizado por una trabajadora social o por una agencia de investigaciones.

En los casos de puestos que requieran profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con un estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

IV.3.13 DECISION FINAL

Con la información obtenida, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Después de esto, se presenta al Jefe Inmediato del futuro empleado, para su consideración y decisión final, al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

Resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación", se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos a que no se acepten, a percibir los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser necesaria la prueba situacional con los candidatos, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado.

C A P I T U L O V

**DISMINUCION EN LA ROTACION DE PERSONAL A TRAVES DE UNA
EFICAZ APLICACION DE LAS TECNICAS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

V.1 METODOLOGIA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Para lograr un eficiente estudio en el asunto que nos ocupa (la rotación de personal en la pequeña empresa), éste se tiene que basar en una investigación completa que va desde la determinación de la muestra, hasta las conclusiones correspondientes que nos permitirán un buen análisis de nuestro universo.

Los objetivos perseguidos en la encuesta para poder realizar el análisis y conseguir lo que nos es de interés sobre la pequeña empresa son:

- a) En primer lugar y como objetivo primordial, comprobar nuestra hipótesis que es "la rotación de personal en la pequeña empresa se verá incrementada por una inadecuada selección".
- b) Conocer el nivel escolar, así como el nivel jerárquico que ocupa dentro de la organización la persona encargada de reclutar y seleccionar al personal.
- c) Saber las principales fuentes de reclutamiento en la pequeña empresa.
- d) Establecer cuál es el procedimiento de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en la pequeña empresa.

V.2 FUENTES DE INFORMACION

Para la recopilación de la información principal, se determinó emplear, básicamente, la técnica de entrevista dirigida, a fin de recabar en todos los casos los mismos datos lo más verídico posible.

Antes de nombrar las fuentes de información utilizadas, haremos una observación que nos parece pertinente. Esta es, que comprobamos que en nuestro medio es desacostumbrado llevar registros organizados de los

aspectos, tanto sociales como económicos. Encontramos una falta total de registro de empresas y estadísticas actualizadas. Toda esta falta de registros se encontró tanto en las empresas estudiadas y su información interna como en los medios de información pública en México.

Lugares donde se consiguió la información necesaria.

- Nacional Financiera, S.N.C. (FOGAIN).
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).
- Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN)
- Directorio Nacional de Industriales.
- Entrevistas directas a empresas.

V.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION

Las fuentes de información o tipos de entrevistas utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

Internas directas.- Conjunto de datos proporcionados por los funcionarios de la empresa, implicados directa o indirectamente con los objetivos del estudio.

Externas indirectas.- Registros escritos de publicaciones especializadas en el medio, datos oficiales editados, directorios, informes de las Cámaras Industriales, etc.

Fuentes oficiales directas o indirectas.- Consultas a organismos de gobierno que tienen acceso a la información que se desea obtener.

Aparte de las entrevistas, otra herramienta utilizada fue el cuestionario.

La finalidad de nuestro cuestionario es obtener información sobre las

diferentes formas de cómo son reclutados y seleccionados los trabajadores en la pequeña empresa, así como la rotación de ellos.

Como se observa en el cuestionario anexo, en principio se sacan los datos generales del entrevistado para poder clasificarlo, así como el giro de la empresa.

En seguida se plantean preguntas sobre si se cuenta en la empresa con un sistema de reclutamiento y selección de personal, qué puesto ocupa la persona que realiza la selección y los estudios con que cuenta.

Las siguientes preguntas son en relación con las fuentes de reclutamiento que se utilizan y a las que debiera recurrirse.

Otras preguntas tienen como objetivo conocer el procedimiento que tienen en la pequeña empresa para seleccionar a un personal, así como las técnicas que utilizan.

Las últimas preguntas son referentes a la rotación de personal de la empresa y sus causas.

En la elaboración del cuestionario se tomó en cuenta lo siguiente:

- a) Que las preguntas seleccionadas cumplieran satisfactoriamente el objetivo previsto.
- b) Que la redacción de las preguntas fuese clara y comprensible para los entrevistados.
- c) Un orden lógico de planteamiento para las preguntas.
- d) Preguntas concretas.
- e) Y que el cuestionario tuviera información sobre la naturaleza de la persona que proporcionó las respuestas.

En la siguiente hoja se anexa el cuestionario que se aplicó.

EL OBJETIVO QUE PERSEGUIMOS CON ESTE CUESTIONARIO, ES OBTENER INFORMACION SOBRE LAS DIFERENTES FORMAS COMO SON RECLUTADOS Y SELECCIONADOS LOS TRABAJADORES EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

RECORDANDO QUE LOS DATOS QUE NOS PROPORCIONEN SERAN TRATADOS EN FORMA CONFIDENCIAL Y SE USARAN SOLAMENTE PARA EL BUEN DESARROLLO DE ESTE TRABAJO.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCION: _____

GIRO: _____

PUESTO Y NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

1. ¿SE LLEVA A CABO DENTRO DE LA ORGANIZACION UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?
() SI () NO

2. ¿QUIEN REALIZA EN LA EMPRESA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?
a) GERENTE GENERAL ()
b) JEFE DE PERSONAL ()
c) JEFE DE DEPARTAMENTO ()
d) OTRO ()

3. ¿CON QUE ESTUDIOS CUENTA LA PERSONA QUE REALIZA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?
a) PRIMARIA ()
b) SECUNDARIA ()
c) VOCACIONAL O PREPARATORIA ()
d) SUPERIOR O FACULTAD ()
e) COMERCIAL ()
f) POSGRADO GRADUADO ()
g) OTROS () _____

4. ¿CUALES SON LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA LA EMPRESA?
() PROMOCION DEL PROPIO PERSONAL
() RECOMENDACIONES PERSONALES
() AGENCIAS DE COLOCACIONES
() ANUNCIOS
() ESCUELAS
() EL SINDICATO
() OTRA _____

5. ¿CUAL DE ESTAS FUENTES PIENSA QUE ES LA MAS INDICADA?

6. ENUMERE CRONOLOGICAMENTE LOS PASOS QUE SE SIGUEN PARA LA SELECCION DE PERSONAL.
- () VACANTE
 - () REQUISICION
 - () ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS
 - () INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
 - () FUENTES DE RECLUTAMIENTO
 - () SOLICITUD DE EMPLEO
 - () ENTREVISTA
 - () INFORME DE LA ENTREVISTA
 - () PRUEBAS PSICOLOGICAS
 - () PRUEBAS DE TRABAJO
 - () EXAMEN MEDICO DE ADMISION
 - () ESTUDIO SOCIOECONOMICO
 - () OTROS, ESPECIFIQUE: _____
7. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN ANALISIS DE PUESTOS PARA LLEVAR A CABO EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?
- () SI () NO
8. ¿QUE TIPOS DE PRUEBAS UTILIZAN PARA SELECCIONAR AL PERSONAL?
- () PRUEBAS DE ACTUACION
 - () PRUEBAS DE INTELIGENCIA
 - () PRUEBAS DE APTITUD
 - () PRUEBAS DE PERSONALIDAD
 - () PRUEBAS DE TRABAJO
 - () EXAMEN MEDICO
 - () OTRA _____
9. ¿LAS TECNICAS DE SELECCION DE PERSONAL SE APLICAN A TODOS LOS CANDIDATOS O SOLO A LOS ASPIRANTES A TRABAJAR EN DETERMINADO NIVEL?
- () SI () NO
- ¿POR QUE? _____
-
10. DE LAS PERSONAS DE NUEVO INGRESO EN EL ULTIMO AÑO, ¿QUE PORCENTAJE DE ESTAS SIGUEN LABORANDO DENTRO DE LA EMPRESA?
- () 10% () 20%
 - () 30% () 40%
 - () 50% () 60%
 - () 70% () 80%
 - () 90% () 100%
11. DE LAS PERSONAS DE NUEVO INGRESO EN EL ULTIMO AÑO, QUE YA NO PRESTAN SUS SERVICIOS ¿CÓMO PUEDE INFORMAR EN FORMA GENERAL CUALES FUERON LAS CAUSAS DE LA SEPARACION?
- () DESPIDO
 - () VENCIMIENTO DE CONTRATO
 - () SEPARACION VOLUNTARIA
 - () OTRAS _____

12. DE LA SEPARACION DE ESTAS PERSONAS ¿NO CREE QUE SE DEBA A UN MAL MANEJO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?

() SI

() NO

¿POR QUE? _____

13. DE LAS PERSONAS QUE FUERON SELECCIONADAS Y CONTRATADAS EN EL ULTIMO AÑO ¿QUE PORCENTAJE DE ELLAS APROXIMADAMENTE HAN TENIDO ROTACION EN SUS PUESTOS DE TRABAJO?

_____ %

FECHA: _____

V.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y CALCULO DE LA MUESTRA

Universo.- Es el conjunto de elementos que se encuentran bajo consideración en relación con investigaciones específicas.

Para la determinación del universo se utilizaron dos tipos de clasificación.

La primera hecha por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAFII), que clasifica a las empresas en pequeña, mediana y grande, de acuerdo con su capital.

A la pequeña empresa la considera con un capital hasta los 100 millones de pesos.

La otra clasificación es la que se toma como base el giro de la empresa:

- Comercial
- Industria de Transformación
- Y de Servicios, principalmente

Nuestro universo quedó integrado por las empresas pertenecientes a la industria de la transformación con capital no mayor a los \$100'000,000, establecidas en una Delegación Política del Distrito Federal.

CALCULO DE LA MUESTRA.

Para el cálculo de nuestra muestra, se estableció un universo infinito por la falta de registro de pequeñas empresas.

El nivel de confianza utilizado fue del 95% con un error estandar del 10%.

Se utilizó la siguiente fórmula, ya que se desconocía la proporción que encontraríamos acerca de qué tanto por ciento de las empresas contaban con sistema de reclutamiento y selección de personal y cómo afectaba su rotación.

La fórmula fue:

$$n = \left(\frac{Z}{2E} \right)^2$$

Donde:

Z = 95% de nivel de confianza

$$\frac{95}{2} = 0.475 \text{ con valor en tablas de}$$

Z = 1.96

E = 10% de error estándar

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \cdot 0.10} \right)^2 = \left(\frac{1.96}{0.2} \right)^2 = (9.8)^2 = 96.04$$

redondeado a 96 que fue el número de empresas que integran nuestra muestra.

Se utilizó el muestreo sistemático para sacar el nombre de las 96 empresas a entrevistar.

Por este método se seleccionaron las empresas del Directorio Nacional de Industriales, tomándose una empresa cada 219 elementos. El número de empresas en el directorio son 21,000.

V.5 ANALISIS Y RESULTADOS DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS

Total de Empresas Entrevistadas: 96 (muestras)

Puestos comunes ocupados:

| | |
|------------------|-------------------------|
| Gerente General | 15 de los entrevistados |
| Contador General | 24 de los entrevistados |
| Jefe de Personal | 21 de los entrevistados |
| Encargado | 36 de los entrevistados |

Análisis de las respuestas obtenidas.

1. ¿Se lleva a cabo dentro de la organización un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal?

| | ABSOLUTOS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|---------------|-----------|------------|------------|
| Sí | 39 | 40.6% | 40.6% |
| No | 57 | 59.4 | 100.0 |
| Sin contestar | 0 | 0 | 0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

2. ¿Quién realiza en la Empresa el Reclutamiento y Selección de Personal?

| | ABSOLUTOS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|----------------------|-----------|------------|------------|
| Gerente General | 39 | 40.6% | 40.6% |
| Jefe de Personal | 27 | 29.1 | 68.7 |
| Jefe de Departamento | 10 | 10.4 | 79.1 |
| Otro | 20 | 20.9 | 100.0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

3. ¿Con qué estudios cuenta la persona que realiza el Reclutamiento y Selección de Personal?

| | ABSOLUTOS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|---------------------------|-----------|------------|------------|
| Primaria | 7 | 7.3% | 7.3% |
| Secundaria | 9 | 9.4 | 16.7 |
| Vocacional o Preparatoria | 12 | 12.5 | 29.2 |
| Superior o Facultad | 51 | 53.1 | 82.3 |
| Comercial | 13 | 13.6 | 95.9 |
| Posgrado Graduado | 4 | 4.1 | 100.0 |
| Otros | 0 | 0 | 0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

4. ¿Cuáles son las fuentes de Reclutamiento que utiliza la empresa?

| | TOTAL DE EMPRESAS | PORCENTAJE |
|-------------------------------|-------------------|------------|
| Promoción del Propio Personal | 21 | 21.9% |
| Recomendaciones Personales | 69 | 71.8 |
| Agencias de Colocaciones | 6 | 6.2 |
| Anuncios | 40 | 41.6 |
| Escuelas | 14 | 14.5 |
| El Sindicato | 0 | 0 |
| Otra | 0 | 0 |

5. ¿Cuál de estas fuentes piensa que es la más indicada?

| | TOTAL DE EMPRESAS | PORCENTAJE |
|-------------------------------|-------------------|------------|
| Promoción del Propio Personal | 21 | 2.18% |
| Recomendaciones Personales | 35 | 36.4 |
| Agencias de Colocaciones | 9 | 9.4 |
| Anuncios | 43 | 44.8 |
| Escuelas | 21 | 21.8 |
| El Sindicato | 3 | 3.1 |
| Otra | 0 | 0 |

6. Enumere cronológicamente los pasos que se siguen para la Selección de Personal.

| | TOTAL DE EMPRESAS QUE LA UTILIZAN | PORCENTAJE |
|----------------------------------|--------------------------------------|------------|
| Vacante | 63 | 65.6% |
| Requisición | 26 | 27.1 |
| Análisis y Evaluación de Puestos | 12 | 12.5 |
| Inventario de Recursos Humanos | 13 | 13.5 |
| Fuentes de Reclutamiento | 10 | 10.4 |
| Solicitud de Empleo | 48 | 50.0 |
| Entrevista | 68 | 70.8 |
| Informe de la Entrevista | 36 | 37.5 |
| Pruebas Psicológicas | 3 | 3.1 |
| Pruebas de Trabajo | 78 | 81.2 |
| Examen Médico de Admisión | 11 | 11.4 |
| Estudio Socioeconómico | 3 | 3.1 |
| Otros | 0 | 0 |

7. ¿La empresa cuenta con un análisis de puestos para llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal?

| | ABSOLUTOS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|---------------|-----------|------------|------------|
| Sí | 15 | 15.6% | 15.6% |
| No | 81 | 84.4 | 100.0 |
| Sin contestar | 0 | 0 | 0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

8. ¿Qué tipos de pruebas utilizan para seleccionar al personal?

| | TOTAL DE EMPRESAS QUE LAS UTILIZAN | PORCENTAJE |
|-------------------------|---------------------------------------|------------|
| Pruebas de actuación | 6 | 6.2% |
| Pruebas de inteligencia | 13 | 13.5 |
| Pruebas de aptitud | 33 | 34.4 |

| | TOTAL DE EMPRESAS QUE LAS UTILIZAN | PORCENTAJE |
|-------------------------|---------------------------------------|------------|
| Pruebas de personalidad | 15 | 15.6 |
| Pruebas de trabajo | 78 | 81.2 |
| Examen de trabajo | 7 | 7.3 |
| Otra | 0 | 0 |

9. ¿Las técnicas de selección de personal se aplican a todos los candidatos o sólo a los aspirantes a trabajar en determinado nivel?

| | ABSOLUTOS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|---------------|-----------|------------|------------|
| Sí | 38 | 39.6% | 39.6% |
| No | 58 | 60.4 | 100.0 |
| Sin contestar | 0 | 0 | 0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

10. De las personas de nuevo ingreso en el último año, qué porcentaje de éstas siguen laborando dentro de la empresa?

| | TOTAL DE EMPRESAS | PORCENTAJE |
|-------|-------------------|------------|
| 10% | 10% | 10.4% |
| 20% | 0 | 0 |
| 30% | 0 | 0 |
| 40% | 0 | 0 |
| 50% | 22 | 22.9 |
| 60% | 9 | 9.4 |
| 70% | 0 | 0 |
| 80% | 24 | 25.0 |
| 90% | 12 | 12.5 |
| 100% | 19 | 19.8 |
| Total | 96 | 100.0% |

11. De las personas de nuevo ingreso en el último año que ya no prestan su servicio ¿nos puede informar en forma general, cuáles fueron las causas de la separación?

| | TOTAL DE EMPRESAS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|-------------------------|-------------------|------------|------------|
| Despido | 30 | 39.5% | 39.5% |
| Vencimiento de contrato | 23 | 24.0 | 63.5 |
| Separación voluntaria | 26 | 27.1 | 90.6 |
| Otras | 9 | 9.4 | 100.0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

12. De la separación de estas personas, ¿no cree que se deba a un mal manejo del Reclutamiento y Selección de Personal?

| | ABSOLUTOS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|---------------|-----------|------------|------------|
| Sí | 18 | 18.8% | 18.8% |
| No | 72 | 75.0 | 93.8 |
| Sin contestar | 6 | 6.2 | 100.0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

13. De las personas que fueron seleccionadas y contratadas en el último año ¿qué porcentaje de ellas aproximadamente han tenido rotación en sus puestos de trabajo?

Para fines de analizar esta información, tomamos la siguiente escala:

| % TRABAJADORES | TOTAL DE EMPRESAS | PORCENTAJE | ACUMULADOS |
|----------------|-------------------|------------|------------|
| 0% | 44 | 45.8% | 45.8% |
| 1 - 25 | 21 | 21.9 | 67.7 |
| 26 - 50 | 16 | 16.7 | 84.4 |
| 51 - 75 | 9 | 9.4 | 93.8 |
| 76 - 100 | 6 | 6.2 | 100.0 |
| Total | 96 | 100.0% | 100.0% |

C A P I T U L O V I
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El objetivo principal que perseguimos con esta investigación, fue comprobar cómo afectaba la rotación de personal en la pequeña empresa de la Industria de la Transformación una inadecuada selección.

Se observaron las siguientes fallas de Reclutamiento de Selección, de acuerdo con las encuestas realizadas:

- a) Sólo el 40.6% del total de la muestra lleva a cabo un sistema de Reclutamiento y Selección de Personal en su empresa.
- b) El 28.1% de las empresas entrevistadas contaban con un Jefe de Personal que es la persona idónea para llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal.
- c) El 71.8% de las fuentes de reclutamiento utilizadas por las empresas son personas recomendadas por el dueño o amigos de éste, lo que implica que no se lleva a cabo una adecuada selección de ese personal.
- d) La mayoría de las empresas entrevistadas (84.4%) no cuentan con un análisis de puestos, siendo éste de vital importancia para cualquier sistema de Reclutamiento y Selección que se quiera implantar.
- e) Las personas que se encargan de seleccionar al personal no tienen conocimientos de las pruebas que se pueden utilizar para realizar una correcta selección.
- f) En el 39.6% de las empresas se aplican las técnicas de selección, ya que piensan que es necesario seleccionar a todo el personal para el buen funcionamiento de la empresa. Y el 60.4% restante, sólo las aplica en niveles administrativos y puestos de confianza.

- g) De las personas contratadas en el último año sólo el 19.8% de la muestra siguen laborando el 100% de ellas.
- h) La separación de las personas de nuevo ingreso en el último año se debe en su mayoría (39.5%) por despido, a causa de que éstas no contaban con la capacidad, aptitud, conocimientos y habilidades para el buen desempeño de su puesto.

Otra de las causas de la separación se debe a la situación económica por la que atraviesa el país, que afecta principalmente a la pequeña empresa.

Para comprobar nuestra hipótesis (la rotación de personal en la pequeña empresa se verá incrementada por una inadecuada selección) de la pregunta número 1 -¿Se lleva a cabo dentro de la organización un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal?- tomamos las respuestas afirmativas y recurrimos a su respuesta de la pregunta número 10 -De las personas de nuevo ingreso en el último año ¿qué porcentaje de éstas siguen laborando dentro de la empresa?-, para conocer su porcentaje de rotación, a su vez de las respuestas negativas de la pregunta número 1, fuimos a su respuesta número 10 y encontramos lo siguiente:

De las 39 empresas que respondieron que SI contaban con Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, tienen la siguiente rotación:

| No. DE EMPRESAS | ROTACION EN EL ULTIMO AÑO |
|-----------------|---------------------------|
| 2 | 10% |
| 0 | 20% |
| 0 | 30% |
| 0 | 40% |
| 3 | 50% |
| 6 | 60% |

| No. DE EMPRESAS | ROTACION EN EL ULTIMO AÑO |
|-----------------|---------------------------|
| 0 | 70% |
| 8 | 80% |
| 11 | 90% |
| <u>9</u> | <u>100%</u> |
| 39 | 3,060 |

$$\frac{3,060}{39} = 78.5\%$$

En general, las 39 empresas que cuentan con Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal tienen un promedio del 78.5% de su personal contratado el último año aún trabajando.

Las 57 empresas que contestaron NO en la pregunta número 1, tienen la siguiente rotación.

| No. DE EMPRESAS | ROTACION EN EL ULTIMO AÑO |
|-----------------|---------------------------|
| 8 | 10% |
| 0 | 20% |
| 0 | 30% |
| 0 | 40% |
| 19 | 50% |
| 3 | 60% |
| 0 | 70% |
| 16 | 80% |
| 1 | 90% |
| <u>10</u> | <u>100%</u> |
| 57 | 3,580 |

Por lo anterior, de las 57 empresas que no cuentan con Sistema de Reclutamiento y Selección, tienen un 62.8% de personal aún laborando del total contratado el último año.

En conclusión, nuestra hipótesis quedó comprobada, ya que se demostró que en las empresas donde se cuenta con sistemas de Reclutamiento y Selección de Personal tienen un mayor índice de personas aún laborando de las que contrataron en el último año, a diferencia de las que no cuentan con ese sistema donde tienen un mayor índice de rotación.

RECOMENDACIONES:

- Es necesario llevar a cabo un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal en la pequeña empresa para que de esta forma se contrate a la persona adecuada para el puesto adecuado.

- El Jefe de Personal es la persona idónea para reclutar y seleccionar al personal.

- Las Fuentes de Reclutamiento más indicadas para la pequeña empresa son la promoción del propio personal y recomendaciones personales.

- Es de vital importancia que se cuente con un análisis de puestos, para conocer las capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes que deben reunir los aspirantes a un puesto.

- Es necesario seleccionar a todo el personal para el buen funcionamiento de la empresa, ya que de no llevarse a cabo aumentaría la rotación de personal.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Agustín Reyes Ponce
"Administración de Empresas" Tomo I y II
Limusa
- 2.- Henry L. Sisk y Mario Swerdlik
"Administración y Gerencia de Empresas"
South - Western Publishing Co.
- 3.- Francisco Javier Laris Casillas
"Administración Integral"
Oasis, S.A.
- 4.- Fernando Arias Galicia
"Administración de Recursos Humanos"
Trillas
- 5.- Gustavo Velázquez Mastretta
"Administración de los Sistemas de Producción"
- 6.- Agustín Reyes Ponce
"El Análisis de Puestos"
Limusa
- 7.- Koontz/O'donnell
"Elementos de Administración Moderna"
Mc Graw Hill
- 8.- Franklyn J. Dickson
"El Exito en la Administración de las Empresas
Medianas y Pequeñas"

- 9.- Alfonso Aguilar Alvarez de Alba
"Elementos de la Mercadotecnia"
C. E. C. S. A.
- 10.- Stephen P. Shao
"Estadística para Economistas y Administradores
de Empresas"
Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- 11.- Isaac Guzmán Valdivia
"La Dirección de los Grupos Humanos"
Limusa
- 12.- Joaquín Moreno Fernández
"Las Finanzas en la Empresa"
Instituto Mexicano de Finanzas, A.C. México
- 13.- Strauss G. y Sayles
"Los Problemas Humanos de la Dirección"
Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
- 14.- Ramiro Carrillo Landeros
"Metodología y Administración"
Limusa
- 15.- George R. Terry
"Principios de Administración"
C.E.C.S.A.
- 16.- Leonardo Rodríguez
"Planificación, Organización y Dirección
de la Pequeña Empresa"
South - Western Publishing Co.

- 17.- Alejandro Prieto
"Sistemas de Contabilidad"
Banca y Comercio, S.A.

- 18.- Mastretta, Castro, Nolasco
"Técnicas de Administración de la Producción"
Limusa