



881202  
11  
12j

**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

ESCUELA DE ADMINISTRACION

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

**Análisis, Diseño e Implementación de un Sistema Integral  
de Recursos Humanos para un Grupo de Empresas  
por Medio de la Computación Electrónica**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**JUAN CARLOS MORALES-HEYSER ZAVALA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**C. P. Y L. A. MANUEL RAÑA LUAÑA**



## **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.

## I N D I C E

<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION</u>	
1. <u>OBJETIVOS</u>	1
2. <u>ENUNCIADO DEL PROBLEMA</u>	4
3. <u>METODOLOGIA Y TECNICAS</u>	5
4. <u>ESTRUCTURA DEL TRABAJO</u>	5
<u>II. TEORIA DE SISTEMAS</u>	
1. <u>EL ENFOQUE DE SISTEMAS</u>	6
2. <u>FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE PROCESAMIENTO DE DATOS</u>	8
<u>III. LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL EMPRESA.</u>	
1. <u>RECLUTAMIENTO Y SELECCION</u>	14
1.1. <u>CONCEPTOS BASICOS DEL RECLUTAMIENTO</u>	15
1.2. <u>RECLUTAMIENTO Y SUS ELEMENTOS</u>	16
1.3. <u>REQUISICION DE PERSONAL</u>	17
1.3.1. <u>DESCRIPCION DE PUESTOS</u>	18
1.3.2. <u>ESPECIFICACION DE PERSONAL</u>	20
1.3.3. <u>PLANTILLA DE PERSONAL Y FORMA</u>	22
1.3.4. <u>FORMAS DE ESPECIFICACION DE PERSONAL</u>	29
1.3.5. <u>FORMA DE REQUISICION DE PERSONAL</u>	33
1.4. <u>CONCEPTOS BASICOS DE LA SELECCION DE PERSONAL</u>	36
1.4.1. <u>SOLICITUD DE EMPLEO</u>	36
1.4.2. <u>ENTREVISTA</u>	41

1.4.2.1.	ENTREVISTA PREVIA	42
1.4.2.2.	GUIA DE ENTREVISTA INICIAL	43
1.4.2.3.	ENTREVISTA DE EMPLEO	44
1.4.3.	FORMAS DE REFERENCIA	45
2.	CONTRATACION	49
2.1.	CONTRATOS Y FORMA DOCUMENTACION DE INGRESO	49
3.	INDUCCION	55
4.	SUELDOS Y SALARIOS	60
4.1.	FORMA DE ALTA EN NOMINA	76
4,2,	DOCUMENTOS FUENTE PARA LA NOMINA	77
5.	CAPACITACION Y DESARROLLO DE PER- SONAL	84
5.1.	PANORAMA GENERAL	84
5.2.	OBJETIVOS GENERALES DE LA CAPACI- TACION Y EL DESARROLLO	84

#### IV. DESARROLLO DEL SISTEMA

1.	ANALISIS DE REQUERIMIENTOS Y DISE- ÑO DEL SISTEMA A NIVEL GRUPO	97
1.1.	EXPLICACION DE LA FORMA EN QUE SE REALIZARA EL ANALISIS Y EL DISEÑO DEL SISTEMA	97
1.2.	ANALISIS Y DISEÑO DEL SISTEMA	106
2.	DISEÑO DE ARCHIVOS Y PROGRAMAS - ELECTRONICOS	138
2.1.	DISEÑO DE LA BASE DE DATOS	138
2.2.	DISEÑO DE LOS PROGRAMAS	145
2.3.	DOCUMENTACION DEL SISTEMA	148
3.	IMPLANTACION DEL SISTEMA	151
3.1.	PLANEACION DE LA IMPLEMENTACION	151
3.2.	PRESENTACION DEL SISTEMA AL USUA RIO	153

3.3.	CONVERSION AL NUEVO SISTEMA	160
3.4.	EVALUACION DEL SISTEMA Y CORRECCIONES DEL MISMO	163
V.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	166
	BIBLIOGRAFIA	172

## INTRODUCCION

Uno de los problemas a los que se enfrentan los grupos de empresas grandes es la integración de toda la información de Recursos Humanos para tener el mismo control sobre esta.

Partiendo de esta perspectiva, podemos entrever la imperiosa necesidad de implementar sistemas de trabajo que permitan operar con la máxima eficiencia y eficacia en los grupos de empresas. El desenvolvimiento del profesionalista y de una manera especial del administrador, juega un papel trascendental en el desarrollo integral de nuestro país.

Los profesionistas en este campo, son en parte, los responsables y encargados de controlar y adecuarse dentro de sus respectivos medios, a los cambios que día a día se producen como consecuencia del crecimiento y del desarrollo económico, social y político al que hace frente nuestro país. El administrador, es por lo tanto, un "factor de cambio", en la medida que aplique sus capacidades, conocimientos y criterio profesional, y se mantenga actualizado profesionalmente, para hacer frente y solucionar los problemas originados por el cambio continuo y permanente en el medio ambiente que nos rodea.

En tanto se mantenga actualizado en los conocimientos de la administración moderna, podrá determinar y utilizar aquellas técnicas y herramientas que considere más apropiadas para el óptimo funcionamiento de sus actividades en las que se desenvuelve profesionalmente. A lo largo de este trabajo, se presenta una de estas --

técnicas y herramientas de la administración moderna, - como son la teoría de los sistemas y el procesamiento - electrónico de datos.

El enfoque que se le da a este trabajo, es básicamente, para describir una metodología de sistemas para lograr el análisis, diseño e implementación de un sistema de Recursos Humanos que optimizará las operaciones - de Recursos Humanos para un grupo de empresas, mediante la utilización de las técnicas de sistemas y procesamiento electrónico de datos. Se pretende describir la conjunción de la teoría de los sistemas mencionada, con la aplicación práctica de ésta para su utilización en un grupo de empresas. Considero que la importancia de este tipo de estudios, o bien la trascendencia que puedan tener, estriba en la metodología y etapas por seguir que son fundamentales y aplicables en un determinado momento para diferentes circunstancias y desarrollo de proyectos similares.

Hay que aclarar que no se intenta profundizar en el aspecto técnico de la computación, sino que al contrario, solamente se describirán los conceptos básicos.

En cambio se involucra en grado mayor el aspecto administrativo y las técnicas administrativas requeridas para el correcto funcionamiento y desarrollo del sistema.

La aplicación de las modernas herramientas de la administración son por lo tanto, contribuciones que debemos utilizar y con mayor razón para un grupo de empresas que disponen de los recursos necesarios.

Mediante el desarrollo de este proyecto práctico, para la obtención del título de Licenciado en Administración a través del manejo de sistemas, en el campo profesional.



CAPITULO I  
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1. OBJETIVOS.

Los objetivos serán los siguientes:

- Aplicar la teoría de sistemas como técnica y herramienta de la administración.
  
- Estudiar la necesidad de implantar un sistema integral de Recursos Humanos para un grupo de empresas que manejan gran cantidad de personal.
  
- Aprovechamiento racional de los recursos del grupo.
  
- Integración de las funciones de Recursos Humanos para poder analizar y diseñar un sistema con el cual podamos manejar grandes cantidades y mucha variedad de información.
  
- Agilidad en la información y en el manejo de los trámites administrativos referentes a Recursos Humanos.
  
- Integración de la información en un archivo único.
  
- Optimización de los servicios que da Recursos Humanos a las diferentes áreas.
  
- Determinación de objetivos y políticas por escrito.

2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

En el caso específico se analiza un grupo de empresas del ramo de la construcción el cual cuenta con más de 5,000 gentes lo que hace que se maneje gran cantidad de información de Recursos Humanos y se enfrenta a una serie de problemas y obstáculos por este motivo.

Entre los problemas que podemos citar están los si-

güentes:

- Deficiencia en la información y lentitud en los trámites administrativos.
- Deficiente aprovechamiento de los recursos técnicos con los que cuenta el grupo.
- Duplicidad de funciones del personal de la empresa.
- Deficiente control de los movimientos de personal de las distintas empresas que maneja el grupo.
- Duplicidad de archivos de las diferentes obras que realiza el grupo.
- Falta de objetivos y políticas determinadas formalmente en lo referente a Recursos Humanos.

En base a todo lo anteriormente expuesto podemos ver la conveniencia de que exista una sistematización de las funciones de Recursos Humanos, auxiliados por la computación electrónica.

### 3. METODOLOGIA Y TECNICAS.

Para el desarrollo de este trabajo primeramente se recopilará la información documental referente a sistemas y al manejo de las funciones de Recursos Humanos.

Posteriormente, por medio de la investigación de campo en el grupo analizado y con las técnicas del análisis de sistemas que sirven de apoyo, podremos combinar los aspectos teóricos con las actividades prácticas para lograr determinar un sistema adecuado y que logre los objetivos de Recursos Humanos.

Cabe mencionar que únicamente un sistema de este tipo es redituable cuando se manejan grandes cantidades de personal.

### 4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

Dada la amplitud a que se presta el tema tratado y para no perder de vista la objetividad, el estudio se dividirá en las siguientes partes consideradas indispensables -

para lograr un correcto diseño e implantación del sistema.

Existen en el trabajo cinco capítulos que deben citarse aquí: CAPITULO UNO, es donde determinamos nuestros objetivos, la explicación de la metodología y técnicas y estructura del trabajo.

CAPITULO DOS, es una breve explicación del contenido de las unidades de procesamiento de datos; éste segundo capítulo se compone de referencias y citas bibliográficas de diferentes autores en los respectivos temas, señalados de una manera lógica en secuencia y con el fin de presentar un antecedente y punto de partida para lograr comprender la importancia de los sistemas, su funcionamiento y las ventajas del procesamiento electrónico de datos como herramienta en la administración y en nuestro proyecto.

El CAPITULO TRES hace referencia a las funciones de Recursos Humanos en términos generales. Este capítulo muestra y analiza algunos procedimientos de Recursos Humanos, tratando de explicar lo más importante de éstos y su complejo manejo. Aquí se destaca la cantidad de formas, solicitudes y papeleo en general que se necesita para el manejo del área de Recursos Humanos. Toda esta información es levantada a nivel de una empresa.

El CAPITULO CUATRO nos da una explicación de la forma en que realizaremos el análisis y diseño del sistema integrando cada uno de los requerimientos a nivel grupo. Posteriormente, una breve explicación de la parte técnica del diseño para terminar con los pasos necesarios para la implantación.

Y, finalmente, se incluye el QUINTO CAPITULO referente a las conclusiones y recomendaciones obtenidas y recopiladas a lo largo del trabajo.

CAPITULO II  
TEORIA DE SISTEMAS

1. EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Uno de los puntos más importantes que debemos de tratar se refiere a la Teoría de Sistemas.

"El enfoque de sistema proporciona el proceso para reconciliar las complejidades de la empresa moderna". (Murduck; 1975:24). Y es de gran validez esta afirmación, ya que el enfoque de sistemas suministra las técnicas y métodos para la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de las operaciones empresariales en forma más efectiva.

Si deseamos diseñar un sistema, debemos de desarrollar la ciencia de los sistemas; es decir, examinar lo que constituye un sistema, cuáles son las características de los sistemas, qué es lo que distingue las clases de sistemas y qué es lo que comprende el enfoque de sistemas. Para hablar de sistemas hemos de definir lo que constituye primeramente un sistema.

De acuerdo a A.C. Hopkins, un sistema "es una serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento, que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos, energía o materia en una referencia de tiempo para proporcionar información, energía o materia" (Murduck; 1975:27).

Mediante esta definición aparecen varias características que podemos considerar como válidos para todos los sistemas, nos aporta los elementos necesarios que se localizan en cualquier tipo de sistema, pese a que -

éstos pueden variar en cuanto a, aspecto, volumen, atributos y métodos básicos.

De tal forma, utilizando la definición presentada, podemos explicar el sistema de Recursos Humanos que se va a desarrollar:

Un grupo de gente, una serie de manuales y un --- equipo de cómputo (serie de elementos), que almacenan - reciben y procesan datos, (manipulación de datos y materia), para incrementar la eficiencia en el grupo (bds-- queda de una meta común), mediante el procesamiento -- electrónico y la rapidez de entrega de información de - Recursos Humanos.

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

- a) Desarrollar y administrar los sistemas de operación (tal es el caso del sistema de Recursos Humanos).
- b) Diseñar sistemas de información para la toma - de decisiones. (Murdick; 1975:29).

Un concepto fundamental del enfoque de sistemas - para la organización y la administración es la relación recíproca de las partes o subsistemas de la organización. Pero en nuestro estudio centraremos la atención\_ en la parte correspondiente al sistema integral de Recursos Humanos.

Veamos ahora cuáles son las características del - enfoque de sistemas:

- Organizado.- Es un medio para resolver grandes

problemas cuyas soluciones requieren la aplicación de grandes cantidades de recursos en forma organizada.

- Creador.- Ya que los problemas son complejos, no existe una solución única por lo tanto siempre se requiere de mucha imaginación para darle una estructura al problema.

- Teórico.- La ciencia suministra estructura teóricas con las que podemos construir soluciones prácticas de los problemas.

- Empírica.- La búsqueda de datos empíricos es una parte indispensable, pero siempre hay que distinguir los datos pertinentes.

- Pragmático.- Suministra resultados orientados a la acción, el sistema debe de ser capaz de producirse y ser posible de funcionar.

Por otra parte las técnicas de la ciencia administrativa están estrechamente relacionados con las decisiones programadas y las reglas de decisiones.

## 2) FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

A pesar que este proyecto práctico supone la existencia de una computadora, la cual les proporciona servicio a las empresas del grupo y que será la que les dará servicio a éstas, para sistematizar su planeación y control de Recursos Humanos. Se ha integrado este tema como un punto preliminar a tratar, con el objeto de contar con una serie de datos previos al análisis, diseño e implantación del sistema; referentes al funcionamiento general alcances, importancia y partes de las unida-

des centrales del procesamiento de datos y que nos permitan comprender algunos puntos que posteriormente se tratarán dentro del análisis, diseño, y la implantación del sistema.

En la actualidad las computadoras pueden controlar un sinnúmero de trabajos de muy diversas áreas y especialidades. Existen plantas complejas manejadas totalmente por cómputo electrónico, diagnósticos médicos son dados con rapidez extraordinaria, y todas las instituciones bancarias controlan sus movimientos diarios -- por medio de máquinas electrónicas. (Rubio 1976:4).

Lo que podemos asegurar es que se obtienen mayores ventajas que desventajas en la aplicación de sistemas computarizados, y así es, como cada empresa deberá determinar cuál es su máxima optimización en sus recursos y así decidir la conveniencia o inconveniencia de la instalación de una computadora.

Aunque con frecuencia se describe a las computadoras como máquinas capaces de pensar, esto se encuentra un tanto alejado de la realidad, ya que al igual que otras máquinas, las computadoras deben ser operadas y controladas por personas. Por lo tanto las computadoras dejan de ser de utilidad si no reciben las instrucciones adecuadas.

La expresión "Procesamiento de Datos" ya forma parte del vocabulario diario de los sistemas administrativos. Aunque la mayoría de las personas aplican este término sólo cuando intervienen equipos mecánicos o electrónicos, en realidad, un procesamiento de datos es todo aquel proceso que tiene por objeto producir información significativa a través de registro de documentos,

bien sea en forma manual o con ayuda de equipo.

Por lo tanto se puede concluir que el procesamiento de datos básicamente consiste en buscar medios más eficientes para integrar, almacenar y manejar un número cada vez mayor de datos. En base a esto podemos decir que las computadoras electrónicas han tenido gran impacto en el procesamiento de datos ya que han atraído a gran cantidad de individuos sumamente calificados, este hecho ha producido un constante flujo de nuevos enfoques e ideas en la forma de cómo optimizar el manejo y la utilización de la información realizando así nuevos usos para la misma.

En nuestro estudio nos referiremos a sistemas de procesamiento electrónico de datos, un sistema de este tipo se vale de una estructura de circuitos electrónicos integrados y acoplados a mecanismos de entrada y salida y de instrucciones programadas en base a algoritmos, los cuales son depositados en una área reservada para éstas llamada memoria.

Veamos ahora en qué consiste un sistema electrónico de procesamiento de datos, este sistema está formado por una computadora central y equipo periférico que incluye máquinas de conversión que transfieren la información a cintas magnéticas; máquinas lectoras que hacen que las instrucciones de las cintas sean de utilidad para la computadora central y máquinas impresoras que registran en papel los resultados en forma que puedan ser leídos.

Analizando el párrafo, anterior podemos ver que contiene los mismos elementos generales que nos propone Murdick para los sistemas manuales. En un sistema ma--



nual los seres humanos son los que ejecutan las funciones básicas mientras que en un sistema basado en computadoras las operaciones se ejecutan mediante el equipo correspondiente; (ver página siguiente).

1.- Introducción de los datos al sistema; por lo general la entrada es a través de tarjetas perforadas, cintas de papel, cinta magnética, documentos de papel y entradas directas por medio de los teclados, es decir - los dispositivos de entrada son aquellos que transfieren información hacia la memoria principal.

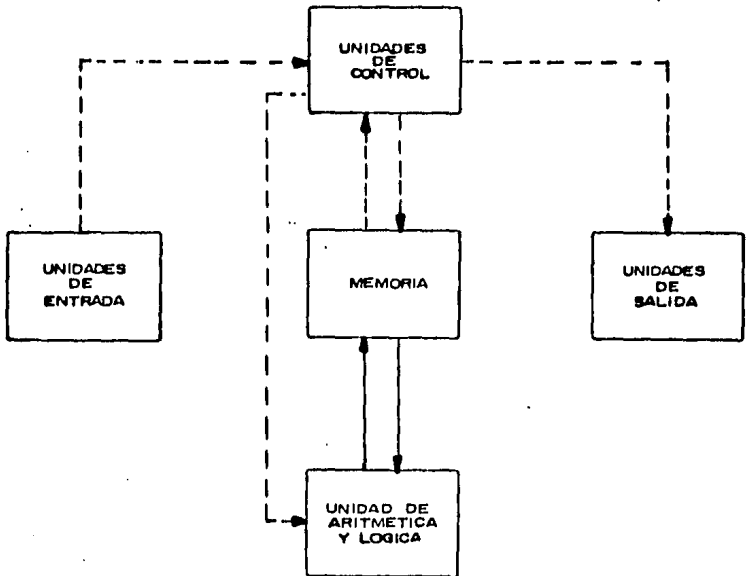
2.- Procesamiento de los datos; es el componente más significativo de la computadora, consta de una sección de control que coordina los componentes del sistema y de la unidad aritmética y lógica (estas operaciones serán de sumar, restar, dividir, multiplicar, comparar, cambiar, mover y almacenar) y ejecuta estas tareas con precisión y velocidad.

La sección de control de la unidad central de proceso, dirige y coordina todas las operaciones requeridas por las instrucciones dadas al sistema.

3.- Almacenamiento; Este almacenamiento puede ser de dos tipos, interno y externo: el almacenamiento interno llamado memoria, permite que la computadora almacene en forma electrónica los datos de los mecanismos de entrada, así como una larga serie de instrucciones - llamados programas, que son los que le dicen a la máquina qué hacer. El almacenamiento externo está compuesto de registros y archivos, datos de referencia y otros programas.

4.- Desarrollo de procedimientos que indiquen la forma de utilización de los datos, así como el estable-

## COMPONENTES BASICOS DE UNA COMPUTADORA



cimiento de rutinas para el procesamiento; son el conjunto de instrucciones que se necesitan para llevar a cabo una tarea determinada, éstos serán almacenados en la memoria principal de la computadora así como también los datos con los que se operará.

5.- Salida; los mecanismos de salida producen los resultados finales del procesamiento de datos. Registran la información procedente de la computadora en una variedad de medios, tales como tarjetas, cintas de papel y cintas magnéticas desde donde imprimen la información en papel. En su mayor parte, las aplicaciones básicas de tipos de negocios tienen la forma de salida en un documento impreso.

Una vez analizados estos puntos referentes a los sistemas operativos, y al funcionamiento del procesamiento electrónico, en los que se ha tratado de incluir el menor número posible de datos técnicos ya que esto no nos corresponde sino cubrir los aspectos administrativos del sistema, podremos iniciar nuestro análisis.

### CAPITULO III

#### LEVANTAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL EMPRESA.

##### 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas - requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente - del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus - miembros (Fernando Arias Galicia; 1973: 256) por esto de bemos de darle mucha importancia en lo que respecta a la parte de reclutamiento y selección, ya que para que una organización pueda funcionar óptimamente es necesario te ner fuentes de reclutamiento y tener un procedimiento de selección correcto para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado.

Es importante hacer notar lo que Arias Galicia nos dice en cuanto a que "una organización es el retrato de sus miembros", y esto es cierto ya que para que una orga nización funcione bien necesita contar con el personal - idóneo para su crecimiento y por esto es necesario el re clutamiento y la selección.

Nos referimos a estos dos puntos de la Administración de Recursos Humanos, primero empezando con el reclu tamiento y después con la selección, pero debemos de tomar en cuenta que uno va de la mano del otro.

## 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

### 1.1 CONCEPTOS BASICOS DEL RECLUTAMIENTO

La integración de una persona extraña a un grupo ya constituido que tiene sus costumbres, normas y finalidades, significa gran gasto de esfuerzo y energía por parte no sólo del responsable de la vacante a cubrir, sino también del grupo para entender y aceptar a este nuevo miembro; pero este esfuerzo es bilateral, es decir, también requiere esfuerzo de este nuevo miembro, por lo que es necesario otorgarle primerísima importancia a esta función ya que constituye el pilar a donde se van a sostener todas las demás funciones de Recursos Humanos.

Es necesario que el responsable de la vacante conozca con exactitud los siguientes factores:

- a) Actividades y responsabilidades del puesto a cubrir (Análisis de Puesto)
- b) Requisitos mínimos indispensables para cubrir con éxito las actividades y responsabilidades anteriores (Especificación del Puesto)
- c) Número de puestos autorizados y existentes en la Organización (Plantilla de Personal)

Los conceptos antes mencionados juntos conforman lo que conocemos como "Requisición de Personal", que es el pilar para iniciar exitosamente tanto el Reclutamiento como la Selección de Personal.

El concepto a) no se tratará muy a fondo en virtud de ser una técnica que es objeto de un estudio mucho más amplio, sin embargo, esbozaremos algunos conceptos -

posteriormente.

## 1.2. RECLUTAMIENTO Y SUS ELEMENTOS

Existen varias definiciones al respecto, sin embargo, podemos indicar una que es clara y sencilla:

"Reclutar es buscar, comunicarse y atraer elementos idóneos para ocupar puestos previamente establecidos dentro de una organización".

Analicemos los elementos de la definición:

Buscar - Se deben localizar dentro de lo que se conoce como "Mercado de Trabajo", que es un mecanismo de contratación entre la oferta y la demanda de trabajo. Es este mercado se puede comparar con lo que es una "fuente", es decir, lugar de donde está brotando agua. En nuestro caso, en lugar de este líquido brotan elementos humanos.

El tipo de fuentes que existen son de dos tipos:

a) Externos: Escuelas, Universidades, Institutos, - Bolsas de Trabajo, Agencias de Reclutamiento, grupos de - responsables de la función, etc.

b) Internos: Personal que labora en la empresa, amigos o familiares del personal a través del Tablero de Avisos.

Cada una de estas fuentes se manejará de acuerdo a los requerimientos que nos sean solicitados en la "Requisición de Personal".

Comunicarse - Es el medio de comunicación que se -

establece entre la organización y el mercado de trabajo.

Existen varios medios, señalaremos algunos de ellos:

- a) Anuncios
- b) Carteles
- c) Folletos
- d) Puerta de la calle
- e) Radio, televisión
- f) Revistas especializadas

Así como en el caso de las fuentes, se usarán de acuerdo a los requerimientos solicitados.

Atraer elementos idóneos - Este factor es precisamente el objeto del reclutamiento ya que nos sirve para buscar y comunicarse, si no contamos con datos que hagan atractivo al candidato el proseguir su proceso de selección.

Los datos que nos ayuden a hacer eficaz esta función de Reclutamiento estarán contenidos en los documentos que señalamos al principio de este capítulo y que analizamos a continuación, el cual forma parte de la

### 1.3. REQUISICION DE PERSONAL

Es el documento base y trascendental que nos guiará y llevará a obtener el o los candidatos idóneos para desempeñar las actividades y responsabilidades dentro de un puesto de la organización.

Este documento contiene tres partes fundamentales - que son:

Breve descripción del puesto  
 Especificación del puesto  
 Autorizaciones y control

Veamos cada una de ellas.

### 1.3.1 DESCRIPCION DEL PUESTO

Es en sí una técnica muy amplia que día a día ha tenido un avance vertiginoso; sin embargo, para efectos de este estudio no se profundizará en lo que es la técnica en sí, sino en los conceptos básicos que contiene y que son los que deben ir anotados dentro de la requisición de personal.

Las descripciones de puesto normalmente se usan para múltiples propósitos; veamos algunos de ellos:

Reclutamiento y Selección  
 Administración de Sueldos y Salarios  
 Capacitación y desarrollo de personal  
 Planeación de la Organización  
 Inducción  
 Promociones de Personal

Veamos ahora las principales secciones genéricas en que comúnmente se divide:

Identificación del puesto. Consiste en ubicar el -- puesto dentro de la organización, y contiene:

Nombre del puesto  
 Número de personas en el puesto (que efectúan labores idénticas)



Nombre del área a la que pertenece el puesto  
 Nombre del Departamento al que pertenece el puesto  
 Nombre y puesto del Jefe inmediato superior  
 Nombre y puestos de las personas que dependen de él  
 directamente

Nombre y puesto de las personas que dependen de él  
 indirectamente

Nombre del empleado

Fecha del Análisis

Nombre del Analista

Fecha de aprobación del puesto

Nombre y puesto de la persona que lo aprobó

**Función.** Es conocida como objetivo del puesto, descripción genérica. Consiste en un resumen de las funciones que realiza el puesto así como de sus responsabilidades; en forma muy condensada, debe darnos una clara visión de lo que es, permitiendo a la persona que lo lee, familiarizarse con la organización, en nuestro caso el o los responsables de la función de reclutamiento.

**Deberes y/o responsabilidades específicas.** Consiste en proporcionar una descripción detallada de las operaciones que integran cada una de las funciones generales; el orden más común es dividir esto en:

funciones de línea y asesoría

funciones de planeación, organización, integración  
 y control

actividades funcionales, tales como responsabilidad en manejo de personal, materiales, finanzas, etc.

**Autoridad.** Aquí se establecen los rangos dentro de los cuales el puesto toma decisiones; se especifica la -

extensión exacta del poder o autoridad de la persona que desempeña el puesto. Esta sección debe tener gran coordinación con el organigrama de la empresa.

Relaciones. Aquí se describen las relaciones VITALES que pueden ser internas o externas y que tiene el ocupante del puesto. Son relaciones en el propio novel del que desempeña el puesto, con sus superiores, con aquellos que colaboran con él, y con personas ajenas a la organización, y que pueden ser clientes, proveedores, funcionarios del gobierno, competencia, asociaciones de todo tipo, etc.

### 1.3.2. ESPECIFICACION DE PERSONAL

Hemos visto en el punto anterior que la descripción es un registro por escrito de las obligaciones y responsabilidades de un trabajo en particular; pasemos ahora a ver el registro por escrito de los requisitos mínimos que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado y que se conoce como: "ESPECIFICACION".

La descripción nos dice, por ejemplo, que el Gerente de Ventas dirige y controla todas las actividades de ventas dentro de la empresa y nos dice la manera precisa en que debe llevarlas a cabo; la especificación establece que para poder llevarla a cabo con eficacia debe tener - "por lo menos cinco años de experiencia como Gerente de Ventas en otra de giro similar": un título que lo acredite como Licenciado en Administración otorgado por la Universidad acreditada. A menos que el candidato satisfaga o exceda las especificaciones anteriores, no podrá ejecutar satisfactoriamente las actividades señaladas en la descripción de puestos.

Veamos ahora algunos de los factores que forman la especificación del puesto:

DATOS PERSONALES

Edad  
Sexo  
Estado Civil  
Nivel Socio-económico  
Presentación

ENTRENAMIENTO Y EXPERIENCIA

Escolaridad  
Cursos Especiales  
Idiomas  
Experiencia en el Puesto  
Experiencia en otras actividades que tienen relación con el puesto

APTITUDES

Para planear y organizar  
Para toma de decisiones  
Para relaciones humanas  
Para resolución de problemas

RELACIONES

Se relaciona con:  
Dirección  
Gerentes  
Jefes  
Compañeros de trabajo

## Personal externo

## SUPERVISION

Número de personas que supervisa directamente  
 Número de personas que supervisa indirectamente  
 Tipo de personal  
 Grado de capacidad para:  
 Orientar  
 Guiar  
 Entrenar  
 Capacitar  
 Desarrollar

Como se puede apreciar, este factor es de gran importancia y amplitud, por lo que se recomienda formular estas especificaciones en una forma adecuada y para cada una de las descripciones de puesto, para tener éxito es necesario adaptarlo a las necesidades y filosofía de la empresa en particular.

1.3.3 PLANTILLA DE PERSONAL

En las empresas se presentan situaciones tales como rotación de personal, disociación de puestos/personas, carencia de control adecuado de plazas, puestos y movimientos de personal, por lo que para llevar a cabo un control eficaz sobre el número de puestos vacantes y su cubrimiento, se hace necesaria la implementación de un sistema que nos facilite la detección y el control de toda variación real o potencial en cuanto a la estructura orgánica y personal integrante de la empresa en cada una de sus áreas y puestos.

## OBJETIVOS

Obtener un sistema que permita:

Controlar las plazas comprendidas en la estructura organizacional de la empresa, por área y puesto.

Obtener la información necesaria, correcta y oportuna, que nos permita conocer y controlar todos los movimientos de personal que se susciten en cualesquiera de las áreas que integran la empresa.

Para poder unificar criterios y consecuentemente -- formular con eficacia la "Plantilla de Personal", definiré los siguientes conceptos:

**Puesto:** es la unidad de trabajo específica e impersonal, que obedece a estructuras orgánicas.

**Plaza:** Número de unidades de trabajo derivadas de un puesto dentro de una estructura orgánica.

**Número de Personal:** es el total de personas adscritas a una área, departamento, sección, sujetas a un Contrato Individual de Trabajo.

**Alta:** Es el incremento en el número de personal en una área, departamento, sección.

**A) Contratación** - Es el ingreso de una persona sujeta a un Contrato Individual o Colectivo de Trabajo con la empresa, con las siguientes variables:

- Por sustitución

Es la contratación de una persona para cubrir una plaza que ha quedado vacante.

- Por Plaza Nueva

Es la contratación de una persona para cubrir una plaza de nueva creación.

B) Altas por transferencia - Es el incremento por los cambios de personal que se realizan entre áreas, departamentos, secciones, o dentro de las mismas cuando cambia la línea de dependencia.

Baja: Es el decremento en el número de personal en una área, departamento o sección.

A) Renuncia - Es la separación voluntaria de un trabajador de la empresa

B) Despido - Es la rescisión por parte de la empresa del contrato de trabajo

C) Transferencia - Es el decremento en el número de personal por los cambios que se realizan en las áreas, departamentos y empresas del grupo.

Vacante: Es la plaza sin titular, se origina por:

A) Vacante por sustituir - Es la originada por la renuncia, despido o transferencia de un empleado.

B) Vacante por Plaza Nueva - Es la originada por la autorización de una creación de plaza.

Periodo Tipo: Es el lapso comprendido del día 10. -

al día último del mes. La relación que guarda este documento con la Requisición es muy importante en virtud de que antes de proceder a realizar gastos económicos y humanos, es indispensable contar con las "AUTORIZACIONES" respectivas para proceder a iniciar el Reclutamiento de Personal.

En la siguiente página me permito dar un ejemplo de una forma de "Plantilla de Personal", y a continuación, su explicación.

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE SE DEBERAN ANOTAR</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región correspondiente Noreste, Norte, Sur, Occidente
2	Area	Se anotará el nombre (de acuerdo al organigrama) del Area, gerencia o departamento correspondiente
3	Fecha	Se anotará la fecha del período al que corresponde en el orden de día, mes y año
4	Nombre	Se anotará el nombre de todos y cada uno de los trabajadores integrantes del Area en el orden de apellido paterno, materno, nombre

PLANTILLA DE PERSONAL									
REGION:		AREA:							
NOMBRE APELLIDO PAT. / MAT. / NOMBRES (S)	NÚMERO DE CÓDIGO	FECHA DE INGRESO	PUESTO	SUELDO	ÚLTIMO ASIGNATO	GRADUADO	EXPOSICIÓN A (PUESTO)	VACANTES (PLAZAS AS- TOSIZADAS)	TOTAL DE PLAZAS POR PUESTO
TOTAL DE PERSONAL ACTUAL:			TOTAL DE PUESTOS:	TOTAL DE SUELDOS:			TOTAL DE VACANTES:	TOTAL DE PLA- ZAS POR AREA:	



NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA	CONCEPTO	DATOS QUE SE DEBERAN ANOTAR
5	Número de empleado	Se anotará el número de identificación - del empleado en el - sistema de nómina.
6	Fecha de ingreso	Se anotará la fecha de contratación (día, mes, año) de todos y cada uno de los integrantes del área.
7	Puesto	Se anotará la nomenclatura de todos los trabajadores integrantes del área (de acuerdo al organigrama).
8	Sueldo	Se anotará la cantidad correspondiente al sueldo mensual de cada uno de los integrantes del área.
9	Ultimo aumento	Se anotará la fecha (día, mes, año) de la última modificación del sueldo mensual de los trabajadores que correspondida.
10	Tabulador	Este espacio se dejará en blanco para ser llenado por Recursos Humanos.
11	Reporta a (Puesto)	Se anotará la nomenclatura del puesto - al cual reporte linealmente cada uno - de los trabajadores del área.

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE SE DEBERAN ANOTAR</u>
12	Vacantes (plazas autorizadas)	Se deberá anotar el número de vacantes (únicamente plazas autorizadas) en el renglón que corresponda al puesto en el que existe la vacante
13	Total de plazas por puestos	Se deberá anotar el número de plazas (ocupadas más vacantes) por cada puesto
14	Total de personal actual	Se deberá anotar el número total de personal del área a la fecha de elaboración de la plantilla
15	Total de puestos	Se anotará el número total de puestos del área (exclusivamente puestos, sin considerar número de plazas)
16	Total de sueldos	Se anotará la cantidad correspondiente al resultado de la suma de todos los sueldos
17	Total de vacantes	Se anotará la cantidad correspondiente al resultado de la suma de las vacantes existentes
18	Total de plazas por Area	Se anotará la cantidad resultante de la suma del total de plazas por puesto

Pasaremos ahora a mostrar un ejemplo de la forma de:

1.3.4 "ESPECIFICACION DE PERSONAL"

EMPRESA

"X"

Fecha:

CARACTERISTICAS DE LA PERSONA QUE REQUIERE EL PUESTO DE:

---

Esta forma tiene por objetivo conocer los requisitos que son necesarios para que determinado trabajador cubra satisfactoriamente un puesto.

Debe usted leer con atención cada una de las características ennumeradas, en razón de que marque con la mayor exactitud posible, el grado en que es necesario para que el trabajador desarrolle con eficiencia el trabajo encomendado.

1.- DATOS PERSONALES

EDAD:	Mínima _____	Máxima _____
SEXO:	Masculino _____	
	Femenino _____	
	Indiferente para el puesto _____	
ESTADO CIVIL:	Soltero: _____	
	Casado: _____	
	Indiferente para el puesto _____	

## NIVEL SOCIO - ECONOMICO:

Bajo: \_\_\_\_\_  
 Medio bajo: \_\_\_\_\_  
 Medio: \_\_\_\_\_  
 Medio alto: \_\_\_\_\_  
 Alto: \_\_\_\_\_

PRESENTACION: Inferior: \_\_\_\_\_  
 Media inferior: \_\_\_\_\_  
 Media: \_\_\_\_\_  
 Media superior: \_\_\_\_\_

## 2.- ENTRENAMIENTO Y EXPERIENCIA

Primaria \_\_\_\_\_  
 Secundaria ó prevocacional \_\_\_\_\_  
 Preparatoria ó Vocacional \_\_\_\_\_  
 Profesional \_\_\_\_\_ Pasante \_\_\_\_\_ Titulado \_\_\_\_\_  
 Carrera de: \_\_\_\_\_  
 Técnico: \_\_\_\_\_  
 Carrera de: \_\_\_\_\_  
 Post Grado: \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Cursos especiales sobre: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Absolutamente necesario: \_\_\_\_\_  
 Deseable: \_\_\_\_\_

Idiomas:  
 Qué idioma(s): \_\_\_\_\_  
 y en que porcentaje: \_\_\_\_\_ (100%, 75%, 50%)  
 Hablado \_\_\_\_\_ (100%, 75%, 50%)  
 Escrito \_\_\_\_\_ (100%, 75%, 50%)  
 Traducido \_\_\_\_\_ (100%, 75%, 50%)

Experiencia:

mínima \_\_\_\_\_ años máxima \_\_\_\_\_ años

En: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.- APTITUDES

#### PLANEAR Y ORGANIZAR

Actúa conforme a instrucciones detalladas \_\_\_\_\_

Actúa conforme a procedimientos sencillos e instrucciones específicos \_\_\_\_\_

Su actuación se basa en procedimientos y normas generales de trabajo \_\_\_\_\_

Actúa libremente de acuerdo con la función encomendada \_\_\_\_\_

Su actuación es libre y usa su iniciativa ampliando - su campo de acción y responsabilidades \_\_\_\_\_

#### TOMA DE DECISIONES

Plantea objetivos por orden de importancia \_\_\_\_\_

Plantea objetivos, selecciona alternativas y dispone acciones a seguir \_\_\_\_\_

Plantea objetivos, selecciona alternativas, dispone - acciones a seguir y las lleva a su cabal realización \_\_\_\_\_

#### RELACIONES HUMANAS

Requiere buen trato y efectividad aceptable para trabajar con los demás \_\_\_\_\_

Requiere tener interés en conocer, comprender y colaborar con otros \_\_\_\_\_

Requiere tener habilidad especial para conocer, entender y desarrollar gente \_\_\_\_\_

#### RESOLUCION DE PROBLEMAS

Aborda problemas sencillos y en forma superficial \_\_\_\_\_

Aborda problemas complejos, los analiza e identifica la causa de los mismos y toma decisiones \_\_\_\_\_  
 Analiza problemas complejos, encuentra su causa, - toma decisiones y los relaciona con situaciones de mayor alcance \_\_\_\_\_

#### 4.- HABILIDAD DE SUPERVISION

Número de personas que supervisa directamente:

Puesto

Número

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de personas que supervisa indirectamente:

Puesto

Número

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 5.- RELACIONES

Se relaciona con:

Dirección \_\_\_\_\_

Gerentes \_\_\_\_\_

Jefes \_\_\_\_\_

Compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

Personal externo \_\_\_\_\_

#### AUTORIZACIONES

\_\_\_\_\_  
Fórmulo

Jefe de Departamento

\_\_\_\_\_  
Aprobó

Gerente de Area

\_\_\_\_\_  
Recursos Humanos  
Revisó

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Dirección General

## 1.3.5 REQUISICION DE PERSONAL

## I.- ENCABEZADO

FECHA \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO SOLICITANTE \_\_\_\_\_  
 AREA \_\_\_\_\_  
 REGION O LOCALIDAD \_\_\_\_\_

## II.- INFORMACION RELATIVA AL PUESTO

PUESTO \_\_\_\_\_ NUMERO DE PLAZAS \_\_\_\_\_

LUGAR DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

MOTIVO DE LA REQUISICION:

PUESTO VACANTE \_\_\_\_\_ ALTA \_\_\_\_\_  
 BAJA \_\_\_\_\_  
 TRANSFERENCIA \_\_\_\_\_

MOTIVO: \_\_\_\_\_

PUESTO NUEVO \_\_\_\_\_

MOTIVO: \_\_\_\_\_

PUESTO TEMPORAL \_\_\_\_\_

PUESTO EVENTUAL \_\_\_\_\_

PUESTO POR TIEMPO FIJO \_\_\_\_\_

PUESTO POR OBRA DETERMINADA \_\_\_\_\_

PUESTO POR TEMPORADA \_\_\_\_\_

MOTIVO: \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE SE REQUIEREN COMIENCEN A LABORAR: \_\_\_\_\_

HORARIO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

SUELDO ASIGNADO: \_\_\_\_\_

## III.- ENTREVISTAS

Los candidatos serán entrevistados por:

Nombre _____	Puesto _____
Nombre _____	Puesto _____
Nombre _____	Puesto _____

## IV.- REQUERIMIENTOS DE MOBILIARIO, EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Escritorio:	Sillón:
Ejecutivo : _____	Ejecutivo : _____
Estandar : _____	Estandar : _____
Secretarial: _____	Secretarial: _____

## EQUIPO

Archivero: _____	Mesa para máquina: _____
Credenza: _____	Sumadora: _____
Calculadora: _____	Máquina de escribir: _____
Dispone de espacio suficiente: SI _____ NO _____	
Uniforme: _____	Caja de Herramientas: _____
Herramientas: _____	Locker: _____

## V.- AUTORIZACIONES

Fecha en que se origina la vacante: \_\_\_\_\_

Firma del Supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha en que se autoriza cobertura: \_\_\_\_\_

Firma autorizada: \_\_\_\_\_

Fecha en que se autoriza puesto nuevo, temporal, -  
eventual, tiempo fijo, obra determinada, temporada  
\_\_\_\_\_

Firma autorizada: \_\_\_\_\_

Indispensable anexar:

Descripción de puesto autorizado: \_\_\_\_\_

Especificación de puesto autorizado: \_\_\_\_\_



## VI.- CONTROL

Fecha en que Recursos Humanos recibe la requisición: \_\_\_\_\_

Fecha en que se cubre: \_\_\_\_\_

Candidato(s) seleccionados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha en que comienzan a laborar: \_\_\_\_\_

Medio o fuente empleado: \_\_\_\_\_

#### 1.4 CONCEPTOS BASICOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

El seleccionar basado en función de ensayo-error, disminuye a pasos acelerados en virtud de que lo que se necesita es ahorrar costos y gastos, existe interés en evitar la rotación de personal, se buscan una serie de técnicas que ayuden a integrar a las organizaciones las gentes más adecuadas para los puestos determinados; este proceso es muy complejo, se necesitan de conocimientos de sicología, conocer los requerimientos de trabajo existentes en la organización, relacionar las aptitudes y actitudes de los candidatos con los requeridos por la organización.

Este proceso es el que surte y da vitalidad a la organización. Sin él, las estructuras se ven fuertemente debilitadas y pueden sufrir serios trastornos.

En el punto anterior, se vieron una serie de técnicas y formas que constituyen los cimientos para que este proceso se apoye en bases firmes, ahora vamos a analizar qué técnicas y formas se emplean para lograr que aquellos candidatos que hemos logrado atraer a la organización, puedan convertirse en miembros eficaces de la misma.

##### 1.4.1 SOLICITUD DE EMPLEO

El candidato se convierte en solicitante en el momento en que nos llega a ver. Se pueden dar en este momento dos instrumentos; la hoja de solicitud o la entrevista previa.

La hoja de solicitud es el primer documento que nos proporciona el candidato y consecuentemente, requiere -- que dicho documento contenga datos que nos ayuden a conocerlo en forma genérica y nos sirva de apoyo para otros instrumentos de la selección. Se recomienda que este documento sea breve y fácil de formular.

Los principales capítulos que debe contener una hoja de solicitud, son:

- I.- DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE
- II.- ESCOLARIDAD
- III.- EXPERIENCIA
- IV.- DATOS FAMILIARES
- V.- DOCUMENTACION
- VI.- VARIOS

En las tres hojas siguientes, encontraremos un modelo tipo conteniendo los datos anteriores.

La solicitud de empleo busca como objetivo lo siguiente:

- a) Ser el primer instrumento de comunicación eficaz entre el candidato y la empresa
- b) Ser uno de los instrumentos de la selección de personal, y no el único
- c) Ayudar a hacer más eficaz el proceso de selección

Analizaremos brevemente cada uno de estos objetivos.

a) La solicitud debe ser "presentable" es decir, -- que la imagen que presente el candidato sea de una empresa seria, no debe tener faltas de ortografía, debe estar elaborada en un papel de buena calidad, de ser posible -



**EXPERIENCIA  
ULTIMO O ACTUAL EMPLEO**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>D</b> _____	<b>Puesto (s)</b> _____
<b>Clase de Negocio</b>	Mes Año _____	<b>Jefe Inmediato</b> _____ <b>CAUSAS DE SEPARACION</b> _____ <b>Puesto de base</b> _____
<b>Dirección</b>	<b>A</b> _____	(Promovido) _____ <b>Mejoras</b> _____
<b>Colonia y Ciudad</b>	<b>Fecha Inicial</b> _____	(Rescindido) _____ <b>Mejoras</b> _____
	<b>Fecha Final</b> _____	(No lo Indemnizó) _____ <b>Mejoras</b> _____

**EMPLEOS ANTERIORES**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>D</b> _____	<b>Puesto (s)</b> _____
<b>Clase de Negocio</b>	Mes Año _____	<b>Jefe Inmediato</b> _____ <b>CAUSAS DE SEPARACION</b> _____ <b>Puesto de base</b> _____
<b>Dirección</b>	<b>A</b> _____	(Promovido) _____ <b>Mejoras</b> _____
<b>Colonia y Ciudad</b>	<b>Fecha Inicial</b> _____	(Rescindido) _____ <b>Mejoras</b> _____
	<b>Fecha Final</b> _____	(No lo Indemnizó) _____ <b>Mejoras</b> _____

**ANTEPENULTIMO EMPLEO**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>D</b> _____	<b>Puesto (s)</b> _____
<b>Clase de Negocio</b>	Mes Año _____	<b>Jefe Inmediato</b> _____ <b>CAUSAS DE SEPARACION</b> _____ <b>Puesto de base</b> _____
<b>Dirección</b>	<b>A</b> _____	(Promovido) _____ <b>Mejoras</b> _____
<b>Colonia y Ciudad</b>	<b>Fecha Inicial</b> _____	(Rescindido) _____ <b>Mejoras</b> _____
	<b>Fecha Final</b> _____	(No lo Indemnizó) _____ <b>Mejoras</b> _____

**EMPLEOS ANTERIORES**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>D</b> _____	<b>Puesto (s)</b> _____
<b>Clase de Negocio</b>	Mes Año _____	<b>Jefe Inmediato</b> _____ <b>CAUSAS DE SEPARACION</b> _____ <b>Puesto de base</b> _____
<b>Dirección</b>	<b>A</b> _____	(Promovido) _____ <b>Mejoras</b> _____
<b>Colonia y Ciudad</b>	<b>Fecha Inicial</b> _____	(Rescindido) _____ <b>Mejoras</b> _____
	<b>Fecha Final</b> _____	(No lo Indemnizó) _____ <b>Mejoras</b> _____

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>D</b> _____	<b>Puesto (s)</b> _____
<b>Clase de Negocio</b>	Mes Año _____	<b>Jefe Inmediato</b> _____ <b>CAUSAS DE SEPARACION</b> _____ <b>Puesto de base</b> _____
<b>Dirección</b>	<b>A</b> _____	(Promovido) _____ <b>Mejoras</b> _____
<b>Colonia y Ciudad</b>	<b>Fecha Inicial</b> _____	(Rescindido) _____ <b>Mejoras</b> _____
	<b>Fecha Final</b> _____	(No lo Indemnizó) _____ <b>Mejoras</b> _____

**DATOS FAMILIARES**

Nombre	Vive	Finado	Edad	Domicilio	Ocupación
Padre					
Madre					
Esposa (a)					
Hijos					
Hermanos					

**DOCUMENTACION**

Registro Federal de Contribuyentes N°	Afiliación del Seguro Social N°	Cartilla Servicio Militar N°
Número y Clase de Licencia de Manejo	Siendo extranjero que documento lo permite trabajar en el país	
Fecha y Lugar/ Casamiento Civil	Fecha de Nacionalidad	
¿Tiene grado de Informatil?	Número de crédito	Lugar
SI	NO	

**VARIOS**

¿Soy el padre como se comentó con nosotros

¿Tiene parientes trabajando en esta empresa?

SI No SI Sí

¿Puede viajar?

SI No SI Permiso de tiempo

Fecha en que podrá comenzar a trabajar

¿Tiene automóvil propio?

SI No SI Parca Rodote

¿Puede cambiar su lugar de residencia?

SI No Sierezo

Hago constar que los datos asentados en ésta solicitud son verídicos

Firma del Solicitante

Fecha

con el nombre y logotipo de la empresa y contener suficiente espacio para poder escribir adecuadamente la información que se requiere.

b) Este punto es vital, ya que en la mayoría de -- las ocasiones se exagera el uso de la hoja de solicitud, se hacen preguntas en forma exhaustiva, ambiguas y sin ninguna relación entre las mismas. Lo anterior ocasiona que el candidato no la formule totalmente y convirtiendo al entrevistador en un solicitante en virtud de que será él el que debe complementarla, perdiéndose tiempo y eficacia en la entrevista.

c) La solicitud nos debe proporcionar en una sola leída, la identificación eficaz del candidato y lograr en forma muy breve si dicho candidato tiene impedimentos o no, para ocupar el puesto vacante, así como para decidir si sigue o no los demás pasos de la selección.

#### 1.4.2 ENTREVISTA

Una vez estructurada perfectamente la hoja de solicitud, procederemos a tener el primer contacto personal con él y que será la ENTREVISTA. Veamos algo sobre este concepto.

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objetivo obtener -- cierta información, la cual nos permitirá tomar decisiones. En nuestro caso, decidiremos mediante este instrumento, quienes son los candidatos más idóneos para ocupar los puestos vacantes.

En cada caso, el entrevistador es quien determina

de antemano el objetivo de la entrevista planea su procedimiento y conduce la entrevista; esto constituye un verdadero arte, una técnica que se mejora y perfecciona a través de una práctica continua.

Nosotros no proporcionaremos toda la técnica y - procedimientos de la entrevista, sino que solamente una serie de guías que ayudan, sobre todo a los mandos intermedios y gerenciales, a lograr eficacia en el manejo de la misma.

#### 1.4.2.1. ENTREVISTA PREVIA

Persigue básicamente dos objetivos:

- a) Comprobar, ampliar y rectificar los datos aseñados en la solicitud de empleo.
- b) Anotar cuales son las áreas de importancia en las cuales se deberá profundizar en las entrevistas posteriores.

Esta entrevista tiene dos facetas:

Dirigida.- Se hace en función de la hoja de solitud y en función de una guía especial.

Libre.- Consiste en hacer que el candidato nos hable sobre determinados temas y nosotros ampliar el o los puntos en donde nos parezca conveniente hacerlo.

Lo más recomendable es que esta entrevista sea dirigida, en virtud de que el candidato hablará mucho sobre el tema que él conoce, pudiendo distraer al entrevistador de los verdaderos objetivos que pretende alcanzar.

Esta entrevista es recomendable que la lleve a ca-



bo el departamento de Recursos Humanos, en virtud de que a través de sus conocimientos y experiencias, así como - de ser una parte de sus responsabilidades, puede filtrar y por lo tanto, presentar a los mandos intermedios y gerenciales, candidatos viables para ocupar el puesto y de esta manera, evitar pérdidas de tiempo al personal mencionado.

A continuación nos permitimos presentar un formulario tipo de guía de entrevista inicial.

#### 1.4.2.2. GUIA DE ENTREVISTA INICIAL.

##### I. ESCOLARIDAD.

¿La escolaridad es la adecuada para desempeñar el puesto?

¿Encontrarán uso y utilidades las especialidades adquiridas por el candidato?

¿Posee cultura general para desempeñar con éxito - sus funciones?

La forma en que se expresa, su gramática y su vocabulario, ¿son adecuados para poder desempeñar el puesto?

##### II. EXPERIENCIA.

¿Tiene suficiente experiencia para desempeñar el - puesto?

¿Es su experiencia mayor de la que requiere el puesto?

¿Está suficientemente entrenado y tiene los conocimientos y destreza para las funciones de que se trata?

¿Es su experiencia anterior útil para el puesto de que se trata?

## III.- ANTECEDENTES FAMILIARES

¿Su cónyuge está interesado(a) en el empleo que -- está solicitando?

¿El lugar donde está situada la empresa está de -- acuerdo con sus preferencias e intereses y las de su -- cónyuge?

¿Su familia está vinculada en alguna forma a la empresa? (¿Tiene parientes, amigos?)

## IV.- FINANZAS

¿Son sus aspiraciones de salario razonables?

¿Les satisfacen el salario y los beneficios que le ofrece el puesto?

¿Es su principal razón para emplearse que se le están agotando sus reservas financieras?

## V.- VARIOS

¿Actúa con desenvoltura y control durante la entrevista?

¿Son sus opiniones objetivas y razonables?

## 1.4.2.3 ENTREVISTA DE EMPLEO

Esta entrevista se caracteriza por no tener ni la rigidez ni la generalidad de la entrevista previa, aquí se debe interiorizar en las diversas áreas que constituyen la especificación del puesto.

No existen reglas fijas para llevarla a cabo, pero se recomienda dejar que el entrevistado se sienta en -- confianza y que hable, pero cuidando que no se salga -- del tema de que se esté tratando ni se pierdan los objetivos previamente trazados.

A continuación, nos permitimos dar una serie de lí neamientos para lograr llevar a cabo con eficacia este tipo de entrevista:

- a) Conocer las funciones y responsabilidades del puesto
- b) Conocer la especificación del puesto
- c) Preparar con la debida anticipación la entrevista, para lo que es necesario haber leído con detenimiento la solicitud de empleo
- d) Dedicar el tiempo suficiente
- e) Evitar interrupciones
- f) Permitir que el candidato hable y ESCUCHAR con atención y detenimiento
- g) Evitar hacer preguntas que ya estén contestadas en la Solicitud de Empleo
- h) Evitar presionar y crear en el entrevistado nerviosismo, convirtiendo la entrevista en interrogatorio.

Como este tipo de entrevista ya es realizada por los mandos intermedios y gerenciales, es indispensable proporcionarles un instrumento que les ayude a realizarla con la mayor eficacia posible.

Este instrumento se conoce como GUIA.

#### 1.4.3. FORMAS DE REFERENCIA

Día a día se hace más necesario implementar un sistema que nos permita checar con exactitud la veracidad de los datos que nos fueron proporcionados en el proceso de selección; en este caso, formulamos una serie de conceptos para obtener el capítulo de antecedentes laborales de una manera rápida y siguiendo un criterio uniforme.

## INFORME SOBRE EMPLEOS ANTERIORES

Informe confidencial que proporciona el Sr. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ en relación al trabajo desarro-  
 llado por el Sr. \_\_\_\_\_  
 que ocupó como último puesto \_\_\_\_\_  
 en la compañía \_\_\_\_\_

1.- Fue el Sr. \_\_\_\_\_  
 Empleado de la compañía            Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2.- En qué fecha trabajó para ustedes de \_\_\_\_\_  
 a \_\_\_\_\_

3.- Ultimo puesto que ocupó \_\_\_\_\_

4.- Ultimo salario que recibió \_\_\_\_\_

5.- ¿Realizó labores de supervisión?    Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6.- Número de personas que supervisó directamente:

Puesto	Número
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7.- Número de personas que supervisó indirectamente:

Puesto	Número
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8.- ¿A quién reportaba directamente?

Puesto	Nombre
_____	_____

9.- ¿Cómo se llevaba con sus compañeros de trabajo?

\_\_\_\_\_

¿Con sus colaboradores?

\_\_\_\_\_

¿Con su Jefe inmediato?

\_\_\_\_\_

10.- ¿Cómo fué su puntualidad y asistencia?

\_\_\_\_\_

11.- Describa en forma breve sus funciones y responsabilidades \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- Logros significativos que obtuvo durante su permanencia en la compañía

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13.- Causa o causas que lo motivaron a dejar de prestar sus servicios con ustedes

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.- ¿Lo volverían a contratar?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Motivo(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15.- En resumen, ¿cuáles fueron sus puntos fuertes?

\_\_\_\_\_

¿Cuáles fueron sus puntos débiles?

\_\_\_\_\_

Nombre de la persona que obtuvo la información:

Puesto \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que aprobó la información:

Puesto \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## 2. CONTRATACION

### 2.1 CONTRATOS

En los puntos anteriores hemos visto la técnica y -- formas para atraer candidatos a la empresa y escoger el\_ a los más idóneos.

Una vez tomada la decisión de los candidatos adecua dos para ocupar los puestos vacantes, se procede a inte grarlos a la empresa, como miembros activos de la misma.

Esta integración consta de varios pasos, siendo el primero de ellos establecer una relación formal de traba jo entre el empleado y la empresa; esta relación se lle va a cabo mediante un instrumento legal administrativo - denominado "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO; veamos algo\_ sobre este documento.

su definición está claramente asentada en el Título Segundo, Capítulo I, de la Ley Federal del Trabajo, que\_ a la letra nos dice:

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la presta ción de un trabajo subordinado a una persona, mediante - el pago de un salario.

Contrato Individual de Trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación es aquel por virtud del cual --- una persona se obliga a prestar a otra un trabajo perso nal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el pá rrafo primero y el contrato celebrado, producen los mis mos efectos.

Como se puede observar, puede o no haber contrato individual de trabajo, y los derechos del trabajador seguirán siendo los mismos, en virtud de que la Ley otorga los mismos efectos jurídicos a la relación de trabajo -- que al contrato individual, sin embargo es "TOTALMENTE - CONVENIENTE" para ambas partes, no omitir este instrumento por lo siguiente:

Para el empleado:

Le brinda conocimientos sobre:

- a) Lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) Lo que va a recibir por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, prima de vacaciones, prima de antigüedad, etc.
- c) Actividades y responsabilidades que va a desarrollar.
- d) Duración de la relación de trabajo.

Para la empresa:

- a) Le facilita en cualquier momento exigir al empleado el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- b) Resuelve cualquier duda entre ambas partes en relación al trabajo a desarrollar.
- c) Instrumento indispensable como prueba en caso de un conflicto laboral.

Por otro lado, nuestra legislación también marca -- los requisitos "MINIMOS" que debe contener y que están -- señalados en el Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:



- I.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II.- Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III.- El servicio o servicios que deban prestarse, - los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV.- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- V.- La duración de la jornada.
- VI.- La forma y el monto del salario.
- VII.- El día y el lugar de pago del salario.
- VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley, y
- IX.- Otras condiciones de trabajo tales como días - de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

Como se puede observar, para formularlo correctamente es necesario obtener del empleado una serie de datos y documentos que originen que su formulación sea vez y eficaz; vemos cómo obtenerlos:

Su obtención se hará a través de una forma que se entrega al empleado para que bajo esa gufa nos la haga llegar.

Presentamos un ejemplo:

## DOCUMENTACION DE INGRESO

Sr. \_\_\_\_\_

Empresa "X, S.A.", le da la más cordial bienvenida y se complace en tenerlo como uno de sus colaboradores. Agradecemos fuera tan amable de proporcionarnos los documentos que se enlistan a continuación, y estén marcados con una cruz, en virtud de proceder a integrar su expediente personal.

Original y copia fotostática del Acta de Nacimiento \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática último Certificado de Estudios \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática Cédula Profesional \_\_\_\_\_

Tres fotografías de frente tamaño infantil \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática Registro Federal de Causantes \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática Afiliación al IMSS \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática Cartilla Servicio Militar \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática Acta de Matrimonio \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática Forma Migratoria \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática de cartas de recomendación de empleo (últimos cinco años) \_\_\_\_\_

Original y copia fotostática de dos cartas de recomendación (personal que no ha laborado anteriormente) \_\_\_\_\_

Credencial de identificación vigente \_\_\_\_\_

A t e n t a m e n t e ,

RECURSOS HUMANOS

Procederemos a analizar la forma anterior:

## ORIGINAL Y COPIAS FOTOSTATICAS

El pedir las tiene los siguientes objetivos:

a) Cotejar datos en virtud de que en la copia fotostática fácilmente se pueden hacer alteraciones, además, que muchas veces la copia fotostática puede venir poco legible.

b) El costo para la empresa al tener que obtener las copias fotostáticas de cada uno de los originales, es elevado, por lo que se aconseja que sea el propio solicitante quien presente las copias.

## ACTA DE NACIMIENTO

Documento fuente para:

a) Identificarlo plenamente como ciudadano mexicano.

b) Formular correctamente documentos tales como: - alta al IMSS, inscripción en el Registro Federal de Causantes, Seguro de Vida, Seguro de Gastos Médicos Mayores, Contrato Individual de Trabajo, etc.

c) Constatar la edad laboral de acuerdo a lo establecido en el Título Quinto Bis, Artículos 173 a 180 de la Ley Federal del Trabajo.

## CERTIFICADO DE ESTUDIOS Y CEDULA PROFESIONAL

Documento fuente para:

a) Constatar con documentos lo especificado en la Requisición de Personal.

b) En caso de necesitarse Cédula Profesional para el ejercicio del puesto, ejemplo: Apoderado Legal, Médico de la compañía, Enfermera, etc.

## FOTOGRAFIAS

Documento fuente para:

a) Identificar fácilmente al empleado en el expediente.

- b) Formulación de la Credencial de Identificación\_ (ahorro en costo).

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

Documento fuente para:

- a) Pago de salario (retención de impuesto)
- b) Formulación de la declaración anual de la empresa.
- c) Aportación al Infonavit.
- d) Constancia de percepciones y retenciones.

AFILIACION AL IMSS

Documento fuente para:

- a) Alta ante el IMSS.
- b) Formulación de la declaración bimestral.
- c) Formulación de Tarjeta de Viajero.
- d) Formulación de cartas ante el IMSS.

CARTILLA SERVICIO MILITAR NACIONAL

Documento fuente para:

- a) Constatar el cumplimiento de una obligación - - cívica.
- b) Constatar datos del Acta de Nacimiento.
- c) Identificación.

ACTA DE MATRIMONIO

Documento fuente para:

- a) Constatar lo exigido en la Requisición de Personal.
- b) Constar su constitución familiar.
- c) Formular eficazmente alta al IMSS (nuevo ingreso), Seguro de Vida, Seguro de Gastos Médicos - Mayores.

## FORMA MIGRATORIA

- a) Cumplir con las disposiciones legales que nos - marca la Ley General de Población.

## CARTAS DE RECOMENDACION

## (EMPLEOS ANTERIORES)

Documento fuente para:

- a) Checar en forma escrita, la información que obtendremos a través de la forma "Informe sobre Empleos - Anteriores" la cual ya fué vista anteriormente.

## CARTAS DE RECOMENDACION

Documento fuente para:

- a) Constatar por escrito su conducta y honorabilidad.

NOTA: Esta constancia debe ser expedida por Instituciones (Colegios, Universidades, etc. y por parte de amigos que sean propietarios de comercios, despachos, - negocios, etc.).

## IDENTIFICACION VIGENTE

- a) Nos permite estar completamente seguros que el empleado al que hemos contratado queda totalmente identificado.

NOTA: Se recomienda que esta identificación sea -- una Credencial expedida por una Institución conocida y que tenga un máximo de un año de antigüedad.

## 3. INDUCCION

con posterioridad a la contratación de un trabajador, la empresa cuenta con que a la brevedad este nuevo miembro empiece a proporcionar los resultados que están especificados para su puesto, motivo por el cual se le incorporó a la misma. Sin embargo, la integración al am

biente de trabajo no es una cosa fácil; los primeros días en el trabajo son críticos, ya que se pueden tener dudas, temores, se siente entre caras desconocidas y se enfrenta a situaciones inusitadas. Hay que recordar que las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedar grabadas en el nuevo trabajador; cuando no se presenta y prepara adecuadamente al nuevo trabajador, se pueden minar y hasta destruir sus ambiciones, su creatividad, etc., llegándose al extremo de perder todo interés y separarse de la empresa; para evitar lo anterior, se hace totalmente indispensable que la empresa establezca, de acuerdo a sus posibilidades y filosofía, un plan y programa para orientar y ubicar al nuevo empleado y que es conocido como INDUCCION.

El establecimiento de este programa busca los siguientes objetivos:

- a) Ayudar al nuevo empleado a que se ajuste al ambiente de trabajo.
- b) Informarle de las políticas, reglamentos, sueldos, beneficios de la compañía.
- c) Crear una actitud favorable hacia la compañía y sus objetivos.
- d) Ahorrarle tiempo, trabajo y costo a la empresa, puesto que si no está bien informado y orientado, constantemente estará preguntando las dudas que tenga al supervisor y compañeros de trabajo.
- e) Evitar costos por errores (Productividad).

#### LISTA CHECABLE DE INDOCTRINACION

Nombre del trabajador \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso \_\_\_\_\_  
 Departamento \_\_\_\_\_  
 Area \_\_\_\_\_

El objetivo de esta forma es proporcionar los datos, oportunidades e información necesaria a todos los nuevos trabajadores a fin de ayudarles a iniciar lo mejor posible su trabajo, estimulando la identificación con sus compañeros, Jefe inmediato y directivos de la compañía, creando un sentido de pertenencia a la empresa.

## PRIMERA PARTE:

## I.- ORGANIZACION

Palabras de bienvenida	_____
Lugar que ocupa el trabajador dentro de la organización	_____
Nacimiento de la organización	_____
La organización en la actualidad	_____
Compañías subsidiarias en el mundo	_____
Sucursales dentro de la República Mexicana	_____
Fechas significativas para la Organización	_____
Historia de la organización en México	_____
Sus objetivos y filosoffa	_____

## 2.- REMUNERACION

Horario de trabajo	_____
Días de pago	_____
Préstamos y anticipos de salario	_____
Descuentos al salario	_____
Tarjetas de asistencia	_____
Participación de utilidades	_____
Aguinaldo anual	_____
Prima de vacaciones	_____
Premios	_____
Permisos por ausencia	_____
Administración de sueldos	_____

## 3.- BENEFICIOS

Seguro de Vida	_____
Seguro de Gastos Médicos Mayores	_____
Fondo de Ahorro	_____
Plan de Previsión Social Múltiple	_____
Becas	_____
Club Deportivo	_____
Despensa	_____
Jubilación	_____
Vacaciones	_____
Días Festivos	_____
Ayuda en caso de enfermedad	_____
Ayuda en caso de Defunción	_____
Comedor	_____

## 4.- VARIOS

Sindicato (si tiene)	_____
Servicio Médico	_____
Venta de productos al personal	_____
Actividades deportivas	_____
Actividades culturales	_____
Actividades sociales	_____
Facilidades de estacionamiento	_____
Tablero de Avisos	_____
Entrada y salida de paquetes	_____
Objetivos perdidos o encontrados	_____
Cambio de domicilio o teléfono	_____
Reporte en caso de enfermedad	_____
Revista interna	_____



La información anterior fue proporcionada por: \_\_\_\_\_

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

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

y para ratificarla y ampliarla le fue proporcionada al nuevo empleado lo siguiente:

Manual de Bienvenida \_\_\_\_\_

Reglamento Interior de Trabajo \_\_\_\_\_

Contrato Colectivo de Trabajo (si existe) \_\_\_\_\_

Película de Inducción \_\_\_\_\_

Audiovisual de Inducción \_\_\_\_\_

## 4. SUELDOS Y SALARIOS

Una vez contratado y habiendo recibido la orientación y ubicación en la empresa, el empleado se dispondrá a desarrollar las funciones y responsabilidades para las cuales ha sido contratado; a cambio de lo anterior, la empresa le tendrá que pagar una determinada cantidad como retribución, por lo cual se utilizará un programa de sueldos y salarios. Y ya que tocamos este punto debemos estar conscientes de que la administración de sueldos se hace más compleja día tras día debido al creciente número y diversidad de puestos, la creciente tecnología relacionada con ellos, los ingresos que tienden a elevarse consistentemente, las diferentes formas de compensación y otros factores que hacen que el tiempo y los costos implicados en ésta aumenten en forma exponencial.

Lo que hace necesario tener o crear algún programa de administración de sueldos y salarios; esto debe de ser para poder determinar el precio justo por los servicios de los empleados y teniendo en cuenta a éste como uno de los costos de la empresa.

Para que este programa se pueda invertir juiciosamente y obtener dividendos de su costo deberá contar, - por lo menos, con los objetivos siguientes:

. Ayudar a atraer y retener al número y tipo de empleados necesarios para operar la empresa.

. Ganar la aceptación del empleado para las políticas y prácticas de compensación de la empresa, lo cual es necesario si se quiere que estos trabajen efectivamente.

. Tener un papel positivo en la motivación de los empleados.

. Dar oportunidad a los empleados de cualquier nivel de poder alcanzar sus aspiraciones razonables en un marco de equidad, imparcialidad y razón.

. Mantener a la empresa en una posición competitiva en el mercado.

Debemos de tomar en cuenta que para que podamos lograr una exitosa administración de sueldos y salarios, primero tendremos que hacer un examen cuidadoso de los objetivos; en segundo lugar desarrollaremos políticas - adecuadas de compensación de la empresa, para conseguir los objetivos y en tercer lugar la utilización de los métodos y técnicas adecuadas, para esto hay que elegir entre varias alternativas y escoger aquellas que mejor se adapten a la empresa. En particular, teniendo una política adecuada y un grupo de técnicas y métodos - diríamos que el cuarto punto de una administración, proveniente de compensaciones sería la excelencia de la -- ejecución, es decir, que esta contenga la planeación, - decisión, administración y explicación de las acciones compensatorias.

Ahora veamos en forma general los elementos que deberá contener un programa formal de sueldos y salarios:

1) Análisis de puestos, que consta de una determinación de los hechos del puesto, al referirnos a los hechos del puesto queremos decir todo aquello que hace -- una persona o un grupo de personas para las cuales las tareas son las mismas o diferentes. Veamos ahora una forma de análisis de puestos para levantar información:

FORMA DE ANALISIS

<p><b>I. IDENTIFICACION:</b>                  Puesto Actual:                  Puesto Propuesto:                  Reporta a:                      Nombre:                      Puesto:                  Puestos subordinados                  que le reportan:                    Fecha:</p>	<p><b>II. UBICACION</b>                  División:                  Empresa:                  Departamento o Sección:                  Localización:</p>
---	--

<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

FUNCIONES PRINCIPALES	D: Diaria	S: Semanal	M: Mensual	E: Eventual	FRECUENCIA
QUE	COMO	PARA QUE			

FUNCIONES PRINCIPALES			
QUE	COMO	PARA QUE	FRECUENCIA

ANALISIS PARA FACTORES

I. ESCOLARIDAD			
Conocimientos Teóricos requeridos		Para Qué	
Idioma Adicional	Para qué	Actividad en lo que lo requiere	Frecuencia

<b>II. EXPERIENCIA</b>			
<b>2.1. Previa</b>			
<b>En qué Puestos Previos</b>	<b>T i e m p o</b>	<b>Por qué</b>	
<b>2.2. Para desarrollarlo adecuadamente.</b>			
<b>Actividades que requieren de algún tiempo para desarrollarlo</b>	<b>Por qué</b>	<b>Tiempo mínimo para dominarlo</b>	<b>Por qué</b>

III. TOMA DE DECISIONES

Decisiones Típicas

Frecuencia

Impacto de una mala decisión en el pda-  
to, en el depto, en la Cía. en la Divi-  
sión, en el Grupo, cuál y de que manera.



IV. MANEJO DE TAREAS Y/O PROYECTOS :

Tareas o Proyecto	Técnica que Desarrolla	Frecuencia	Disciplina Necesaria

V. SUPERVISION

PUESTOS SUPERVISADOS	ACTIVIDADES SUPERVISADAS	PERSONAL SUPERVISADO Directamente (Número)	SUPERVISADO A través de un Subordinado (Número)



VII. RELACIONES INTERNAS

P U E S T O	P A R A Q U E	Frecuencia (Prom. Hrs. a la semana)

VIII. RELACIONES EXTERNAS.

PUESTO	Empresa o Institución	Para qué	FRECUENCIA

X. EFECTO DE EBRORES OPERATIVOS

TIPO DE ERROR	DETECCION	CONSECUENCIAS *	Frecuencia a la Exposición

**X. CONDICIONES DE TRABAJO**

10.1. Grado de Exposición a Peligros	TIPO DE LESIONES
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

10.2. Inconvenientes del Ambiente

---

---

---

---

---

---

10.3. Viajes al año	Duración Promedio	Razón del Viaje
10.4. Esfuerzo físico		



2) Descripción de puestos: Como lo habíamos visto dentro del punto 1.3.1. no profundizaremos en la técnica en sí, sino en los conceptos básicos los cuales ya vimos. Pero en términos generales la descripción de - - puestos es el registro de las actividades del puesto.

3) Valuación de puestos: Es determinar el valor relativo de un puesto y esto es a través del análisis de puestos que es registrado en las descripciones de estos mismos.

Existen varias técnicas en sí, pero para efectos - de este estudio no se profundizará en ellas sino que solamente las enumeraremos en tres áreas:

- a) En base a aquello que miden.
- b) La forma en que pesan los puestos.
- c) La forma en que miden los puestos.

4) Valoración del puesto: Es el traducir la valuación de puestos en una estructura de sueldos, es decir, traducir el valor relativo de los puestos en valores pesos.

5) Planes de incentivos: Recompensar a los empleados por un rendimiento más eficiente.

6) Beneficios adicionales: Proporcionar seguridad económica y compensaciones extras.

7) Comunicaciones: Brindar a los supervisores la información requerida, a fin de llevar a cabo el programa y obtener la aceptación de él.

8) Procedimiento y prácticas administrativas: Re--

resolver los problemas individuales, mantener el programa actualizado y operando eficientemente, y proporcionar orientación general a los directivos.

9) Participación del sindicato: Cubrir los requisitos del contrato colectivo si existe.

10) Controles: Asegurar la aplicación razonablemente consistente y correcta del programa de sueldos y salarios y mantener el control de costos.

Pasemos ahora a ver la forma en que se da de Alta el trabajador para que le sea pagado su sueldo, para ello, presentamos una muestra.

#### 4.1 ALTA A NOMINA

Número de Folio \_\_\_\_\_ Empresa \_\_\_\_\_

Número de Empleado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_

Compañía \_\_\_\_\_

Registro Federal de Causantes \_\_\_\_\_

Número de Afiliación IMSS \_\_\_\_\_

Salario Diario \_\_\_\_\_

Salario Diario Integrado \_\_\_\_\_

Compensación Fija \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Area      Número      Sección

Código del Puesto \_\_\_\_\_

Fecha Alta \_\_\_\_\_

Tipo de Nómina \_\_\_\_\_

Checa Tarjeta \_\_\_\_\_

Paga con cheque \_\_\_\_\_

## Tipo de Contrato

Temporal	_____
Obra determinada	_____
Tiempo determinado	_____
Eventual	_____
Temporada	_____
Indeterminado	_____

Formuló \_\_\_\_\_

Nombre y Firma

Aprobó \_\_\_\_\_

Nombre y Firma

La forma anterior es un documento básico para la -  
realización eficaz de la nómina.

## A.2 DOCUMENTOS FUENTE PARA LA NOMINA

a) Listas de Asistencia.- El comprobante de que el trabajador ha asistido a laborar todos los días correspondientes al periodo de pago que se va a realizar, se obtiene a través de una Tarjeta que diariamente se chequea en un reloj marcador. Esta tarjeta deberá contener - como mínimo los siguientes datos:

Razón Social de la Empresa

Periodo que cubre

Nombre del trabajador

Departamento donde labora

Puesto que ocupa

Espacio para registrar las horas de entrada, salida, comida y trabajo en tiempo extraordinario

Una leyenda tipo: Hago constar que la presente tarjeta ha sido marcada personalmente por mí a las horas - de entrada, salida, comida y trabajo en tiempo extraordinario y consecuentemente, corresponde al récord de mi asistencia y puntualidad

Debe ser firmada por el interesado y de conformidad por el Supervisor inmediato.

No debe llevar ninguna enmendadura ni tachadura.

En varias compañías, sobre todo en oficinas, al personal no sindicalizado se tiene la costumbre de que no cheque tarjeta; sin embargo, recomendamos que tanto desde el punto de vista administrativo como legal, se registre su asistencia en una hoja, cuyo formato presentamos.

b) Excepciones a la nómina. Al formular una nómina, se toman exclusivamente cualquier tipo de movimientos que altere el pago normal que debiera hacerse; como ejemplo: podemos citar faltas injustificadas, tiempo extraordinario, faltas justificadas, permisos con goce de salario, compensaciones, comisiones, etc.

c) Resumen de movimientos aplicados a la Nómina. De forma de poder llevar un control global adecuado de los conceptos que constituyen la nómina, se hace necesario contar con un formato al respecto.

d) Kardex y control de movimientos de personal y cambios de salario.

Este documento consiste, por una parte, en una historia detallada de su asistencia y puntualidad a la empresa, así como de los días trabajados por bimestre y el monto de la aportación al INFONAVIT, y por la otra, sus movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, sus cambios de salario, cambios de departamento, las cuotas retenidas del IMSS, sus vacaciones, el pago de su prima de vacaciones, sus créditos del INFONAVIT, créditos del FONACOT, así como un detalle de su baja de la empresa.

REPORTE SEMANAL DE ASISTENCIA

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

SEMANA DEL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AL, \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_ 19\_\_

NOMBRE	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		OBSERVACIONES
	Hrs.	Firma	Hrs.	Firma	Hrs.	Firma	Hrs.	Firma	Hrs.	Firma	

Autorizado :

Vo. Do.

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato\_\_\_\_\_  
Gerente de Área

ESTA TESIS HA DEBE  
 SALIR DE LA BIBLIOTECA



C

RESUMEN DE MOVIMIENTOS APLICADOS A LA NOMINA SEMANAL \_\_\_\_\_ QUIL, \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_ DE FECHA \_\_\_\_\_

CLAVE	CONCEPTO.	DIAS	IMPORTE.	OBSERV.
01	SUELDOS Y SALARIOS .....			
	FALTAS.....			
02	HORAS EXTRAS.....			
03	VACACIONES.....			
04	PRIMA VACACIONAL.....			
05	PERMISOS CON GOCE DE SUELDO.....			
06	GARANTIAS Y/O RETROACTIVO.....			
07	COMPLEMENTO DE SUELDO.....			
08	COMISIONES.....			
09	COMPENSACIONES.....			
11	DIAS ENFERMEDAD.....			
16	AYUDA ALIMENTICIA.....			
17	IMPUESTO SOBRE PRODUCTO TRABAJO..			
18	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO S...			
19	DESCUENTOS VARIOS.....			
20	CAJA DE AHORRO.....			
21	DESCUENTOS VARIOS.....			
22	DESCUENTO DICA, S.A.....			
23	DESCUENTOS VARIOS.....			
24	DESCUENTO TURMIX.....			
25	DESCUENTO FONACOT.....			
26	DESCUENTO HIGH LIFE.....			
27	DESCUENTO DIVERSO.....			
28	DESCUENTO DIVERSO.....			
29	DESCUENTO CAJA AHORRO (AHORRO.....			
30	DESCUENTO DE FONDO DE COCHE.....			

NUMERO EMPLEADOS : \_\_\_\_\_  
 DIAS TRABAJADOS EN QNA No. \_\_\_\_\_  
 DIAS OTRAS QNAS..... \_\_\_\_\_  
 TOTAL DE DIAS CONSIDERADOS..... \_\_\_\_\_

DIAS DE AYUDA ALIMENTICIA..... IMPORTE \$ \_\_\_\_\_

Elab.. \_\_\_\_\_ Rev.. \_\_\_\_\_ Aut.. \_\_\_\_\_







## 5) CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

### 5.1 PANORAMA GENERAL.-

En razón del considerable avance que ha tenido la industria, el empresario considera que el problema de desarrollo de los recursos humanos con que cuenta, ya no solo es una obligación legal y contractual, sino que ha llegado a verla como una necesidad de tipo social.

Ha llegado a comprender que el éxito de su empresa estará basado en la preparación que tenga el personal que colabora en ella, preparación que se obtiene tanto en las aulas escolares como en la empresa misma.

En México contamos con una gran ventaja y que es que la calidad de los Recursos Humanos es susceptible de mejora, pues tiene reconocidas cualidades de inteligencia, inventiva y de una admirable facilidad para asimilar las técnicas que se le proporcionan.

El esfuerzo que realizan Universidades, Tecnológicos y Centros de Capacitación, preparando técnicos y profesionales en todas las especialidades es laudable y reconocido; sin embargo, se necesita una serie de conocimientos y experiencias adicionales que son específicos en cada empresa y trabajo a realizar para asumir con eficiencia y responsabilidad las labores que les sean encomendadas.

### 5.2. OBJETIVOS GENERALES DEL DESARROLLO.-

a) Proporcionar a la empresa un inventario del elemento humano con que se cuenta.

b) Determinar con base en el inventario anterior, cuáles son las necesidades que se tienen en materia de desarrollo de personal.

c) Evaluar y jerarquizar cada una de las necesidades anteriores.

d) Planear, programar y formular un programa de desarrollo basado en los resultados del análisis del punto anterior.

e) Establecer medios de control que permitan evaluar con eficacia el resultado de los programas elaborados.

En el caso del punto a), presento la siguiente forma que se denomina "DETECCION DE NECESIDADES DE DESARROLLO". Como se podrá observar, esta forma es sumamente sencilla en virtud de que el personal es renuente a contestar los formularios que se le presentan, asimismo, contiene una carátula de tipo motivacional y se usa un lenguaje sencillo que puede ser comprendido por todos los niveles de la organización. (Ver páginas siguientes).

Respecto al punto e) presento dos tipos de forma; una dirigida a evaluar lo más objetivamente posible, lo aprendido por el individuo que participó en el curso y la otra, evaluar al instructor que impartió dicho curso.

Este tipo de formas tienen como objetivo que los directivos de una compañía puedan tomar decisiones que permitan que la capacitación y el desarrollo del personal se hagan en forma eficaz, evitándose gastos innecesarios y sin ningún resultado.

**ESTIMADO COMPAÑERO DE TRABAJO :**

El presente cuestionario, tiene como objetivo que conozcamos tus gustos e inclinaciones en materia personal, -- laboral y profesional, y consecuentemente se orienten -- tus intereses adecuadamente y puedas lograr el cumplimiento de los objetivos que te has trazado.

Mucho agradeceremos que este cuestionario sea llenado a la brevedad posible, ya que tu ayuda y cooperación redundará en beneficio tuyo y de tus compañeros.



## IV.- NECESIDADES PERSONALES DE DESARROLLO

## Conocimientos de Taquigrafía

Amplios \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

## Taquigrafía que conoce:

Gregg \_\_\_\_\_

Pitman \_\_\_\_\_

Alfabética \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_  
(Indique cual)

## Tiempo de practicar la Taquigrafía:

Menos de un año \_\_\_\_\_

un año \_\_\_\_\_

Dos años \_\_\_\_\_

cinco años \_\_\_\_\_

Grado de necesidad de la Taquigrafía para el desempeño -  
de sus labores:

Grande \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

De la lista de materias que aparece a continuación, sírvase seleccionar 3 que a su juicio necesite conocer mejor para obtener una superación de tipo personal y profesional, y utilizando los números 1 al 3 para señalar el orden de importancia que usted le concede a cada una de las materias seleccionadas, para el propósito indicado.

1.- Práctica Secretarial

A.- Ortografía [ ]

B.- Archivo [ ]

C.- Relaciones Humanas [ ]

2.- Procesamientos Electrónica de Datos

A.- Grabadorista [ ]

B.- Analista [ ]

C.- Programador [ ]

D.- Operación de estructuras de Trabajo [ ]

3.- Contabilidad

- A.- Elemental [ ]  
 B.- Intermedia [ ]  
 C.- Avanzada [ ]

4.- Producción

- A.- Diseño gráfico [ ]  
 B.- Corrección editorial [ ]  
 C.- Tipografía Computarizada [ ]  
 D.- Elaboración de Índices [ ]

5.- Técnicas de Ventas

- A.- Investigación de Mercado [ ]  
 B.- Servicio y Atención a clientes [ ]  
 C.- Conocimiento del producto [ ]  
 D.- Dinámica de la Venta [ ]

6.- Administración

- A.- Crédito y Cobranzas [ ]  
 B.- Administradores de Almacenes [ ]  
 C.- La función de Compras [ ]  
 D.- Motivación [ ]

Otras materias que juzgue importantes y que no se hubie  
 ran mencionado.

\_\_\_\_\_ [ ]  
 \_\_\_\_\_ [ ]  
 \_\_\_\_\_ [ ]

Firma del Empleado \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## Departamento de Capacitación

## EVALUACION DEL CURSO DE CAPACITACION

## RELACIONES INTERPERSONALES

(Post - curso)

para fines de evaluar el curso de Capacitación en el que participaste, te solicitamos nos contestes el siguiente cuestionario. Con la información que nos proporciones, - podremos hacer una comparación entre tus conocimientos - antes y después del curso.

1.- Qué son las Relaciones Interpersonales?

---

---

---

---

---

2.- Explica brevemente qué es el hombre?

---

---

---

---

---

3.- Qué es motivación?

---

---

---

---

---



4.- Qué es comunicación?

---

---

---

---

---

5.- Por qué es importante la comunicación en las Relaciones Interpersonales?

---

---

---

---

---

6.- Cómo escuchas?

---

---

---

---

---

7.- Qué entiendes por Actitud?

---

---

---

---

---

8.- Qué es para ti una empresa?

---

---

---

---

---

9.- Qué es para ti un Supervisor?

---

---

---

---

---

10.- Por qué crees que es importante el trabajo en equipo?

---

---

---

---

---

## EVALUACION DEL CURSO DE CAPACITACION

Para fines de evaluar el evento de Capacitación en que participaste, te solicitamos nos contestes el siguiente cuestionario. Con la información que nos proporciones, tendremos una idea de la valía del evento y de la forma de resolver problemas de Capacitación en la Empresa.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO : \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_  
 REALIZADO EN: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTORES: \_\_\_\_\_

## I.- EVALUACION GENERAL

Marca con una "x" el paréntesis que indique tu manera de pensar sobre el evento:

## 1.- Considero que el evento en general fué:

Muy bueno	( )	Util	( )
Bueno	( )	Posiblemente útil	( )
Regular	( )	Íntil	( )
Malo	( )		
Muy Malo	( )		

## 2.- Los materiales que me proporcionaron fueron:

<u>EN CANTIDAD</u>		<u>EN CALIDAD</u>	
Muchos	( )	Muy explicativos	
Suficientes	( )	y útiles	( )
Pocos	( )	Explicativos	( )
Nulos	( )	Regulares	( )
		Confusos pero	
		útiles	( )
		Íntiles	( )

3.- El Instructor que conduje el curso fué:

Muy bueno	( )	Malo	( )
Bueno	( )	Muy malo	( )
Regular	( )		

4.- Las instalaciones (aula, muebles) donde se llevó a cabo el curso considero que fueron:

Cómodas	( )	Amplias	( )
Incómodas	( )	Reducidas	( )
Con buena ventilación	( )	Bien iluminadas	( )
Con deficiente ventilación	( )	Mal iluminadas	( )

5.- El interés manifestado por los participantes al curso fué:

Bueno	( )	Regular	( )	Malo	( )
-------	-----	---------	-----	------	-----

6.- La duración del curso fué:

Suficiente	( )	Porque	_____
Regular	( )		_____
Insuficiente	( )		_____
			_____

## II.- EVALUACION AL INSTRUCTOR

Evalúe al instructor de acuerdo a los siguientes puntos:

a) Estableció los objetivos:

Claramente	( )
Regular	( )
Confusos	( )

b) Mantuvo el interés y la amenidad en la sesión;

Alto ( )

Regular ( )

Bajo ( )

c) Qué tan bueno fué el uso en el manejo del material -  
didáctico y auxiliares visuales?

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

d) ¿Se hicieron resúmenes durante la sesión?

Sí ( ) No ( )

e) ¿Qué tan amistoso y dispuesto fué para ayudar en la  
solución de problemas?

Muy adecuado ( )

Adecuado ( )

Regular ( )

Inadecuado ( )

f) ¿Qué calificación global daría al instructor?

10 ( ) 5 ( )

9 ( ) 4 ( )

8 ( ) 3 ( )

7 ( ) 2 ( )

6 ( ) 1 ( )

## III.- CONCLUSION

A) ¿Cómo piensa aplicar lo aprendido en el evento?

---

---

---

---

---

B) Por favor agradeceremos nos des algún otro comentario que consideres apropiado hacer con respecto al curso:

---

---

---

---

---

## CAPITULO IV

### 1. ANALISIS DE REQUERIMIENTOS Y DISEÑO DEL SISTEMA A NIVEL GRUPO.

En el Capitulo III analizamos el proceso y la mayoría de la información global que es necesaria dentro de Recursos Humanos para el buen funcionamiento de una empresa, pero el objetivo de este estudio es integrar toda esta información al nivel de un grupo de empresas, para crear un sistema que pueda satisfacer las necesidades de Recursos Humanos.

Es importante que el análisis de requerimientos se haga en forma piramidal, iniciando esta actividad en la máxima estructura jerárquica y profundizando en mayor detalle en los siguientes niveles hasta llegar al usuario del sistema en su última instancia. Para la revisión de hechos un analista cuenta con diversas fuentes de información y con diversos métodos para mantenerla, tales como: gráficas de organización, políticas y normas de trabajo, formas de operación y archivos existentes, manuales de organización, reportes, informes y en general toda aquella documentación que recopilamos y describimos en el Capítulo III.

#### 1.1. Explicación de la forma en que se realizará el análisis y el diseño del sistema.

Ahora pasaremos a dar una explicación de la forma en que haremos nuestro análisis de requerimientos, el cual tiene la ventaja de que al estar haciendo éste al mismo tiempo estamos diseñando el sistema.

Este análisis y diseño lo haremos por medio de diagramas en los cuales iremos profundizando en las funciones de Recursos Humanos y en cada una de sus actividades.

A todo el conjunto de diagramas que llamaremos mo-

dolo de Recursos Humanos o Diseño de Recursos Humanos.

Primero definiremos en qué consiste un modelo o -  
diseño.

Modelo o diseño: consiste en una actividad y una\_  
descomposición de datos, el cual contiene diagramas, -  
textos y un glosario.

Lo que busca esta forma de análisis y diseño es -  
identificar y organizar muchos detalles acerca del sis-  
tema en una forma entendible y haciendo en forma fácil\_  
una referencia jerárquica.

Ffsicamente el modelo consiste de:

- Diagramas representando las actividades del sig-  
tema.
- Texto; relacionado a los diagramas.
- Nudo (definido hasta abajo de la hoja del lado\_  
izquierdo) el cual sirve para delinear la jerarquía es-  
cogida.

Los diagramas no sólo representan información ---  
acerca del sistema, sino también documentan la jerar---  
gufía escogida para la organización de los detalles de -  
esta información.

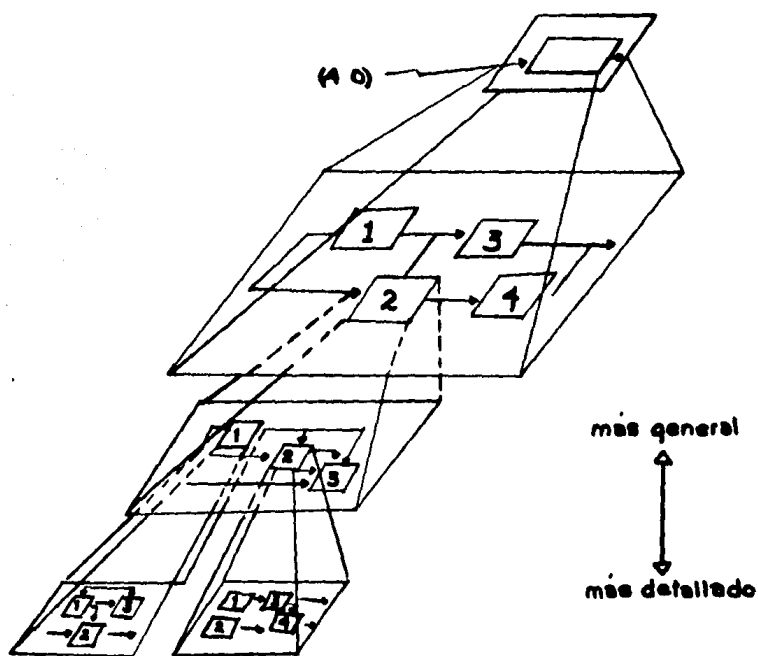
La figura en la siguiente página (4.1) presenta -  
una vista de la actividad de un modelo o diseño y cómo  
los diagramas presentan gradualmente cada vez más a de\_  
talle la información.

El diagrama inicial, el cual está contenido en -  
una sola caja representa la actividad total del sistema  
modelado o diseñado y sirve para introducirnos en el ob\_  
jeto.



Figura 4.1

Gráfica de la forma en que se descomponen las actividades de un modelo.



jetivo del estudio (Ao).

Este diagrama es detallado enseguida por otros 4 diagramas en este caso. Cada una de estas cajas puede ser más detallada en los siguientes niveles por nuevos diagramas.

El lenguaje de los diagramas estará compuesto por cajas y flechas las cuales conectan éstas, enseguida - describiremos cómo están formadas individualmente cada caja, luego en la forma en que se conectan en un diagrama simple y por último las cajas conectadas a través de niveles de descomposición.

Un rectángulo será la forma de cada caja que utilizaremos dentro de nuestro modelo o diseño. El nombre de cada una de las actividades estará escrita en la siguiente página del diagrama, se compondrá por un verbo y será el título de cada una de las cajas y dentro de éstas se pondrá un número para poder llevar un orden de cada una de las actividades.

Las flechas sirven para conectar las cajas en el diagrama. Los cuatro lados de cada caja tienen asignado un significado específico que es delimitado por la flecha que entra o sale de cada lado de la caja. En la figura (4.2) se define la relación entre caja y flecha. Nótese que puede entrar o salir más de una flecha en cada lado, pero lo dibujamos así para que sea entendido - más fácilmente.

Las flechas de entrada, salida y control las llamaremos flechas interfase, las flechas de mecanismo las llamaremos flechas de soporte.

En nuestro modelo o diseño cada flecha en cada -

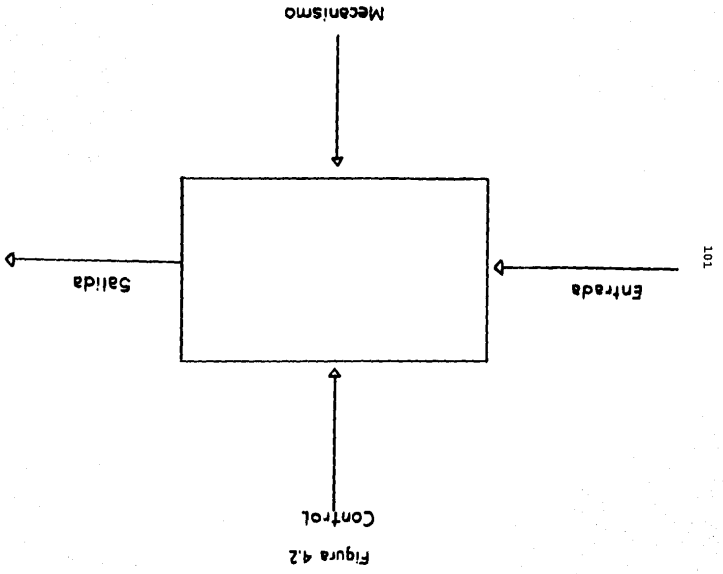
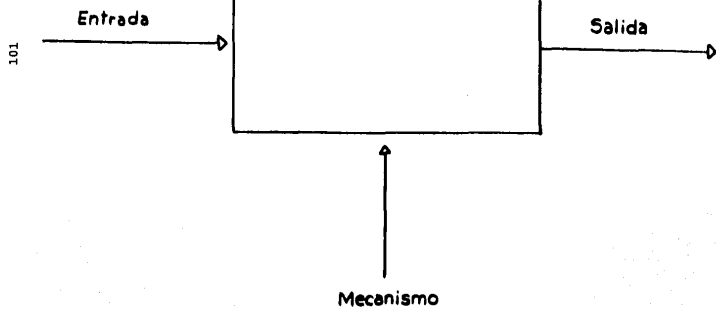


Figura 4.2

Figura 4.2

Control



Mecanismo

una de las cajas irá numerada en base al número de la caja para que en la siguiente página al diagrama se escriba de que se trata cada una de las flechas y se pondrá como título la actividad de cada caja.

En resumen tenemos 4 categorías de flechas:

**Entrada:** Los datos son transformados por la actividad en salidas.

**Salida:** Datos creados por la actividad.

**Control:** Usado para controlar el proceso de convertir la entrada en salida.

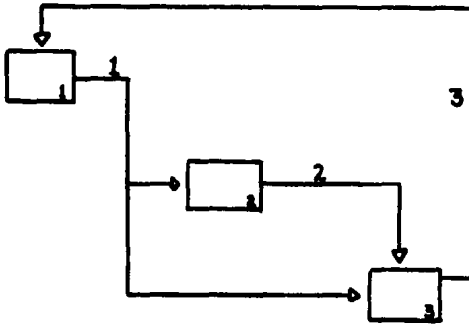
**Mecanismo:** El procesador que lleva a cabo la actividad (personas, computadora, etc.).

Hasta este momento solamente hemos considerado a cada caja individualmente y la relación que tienen cada una de las flechas, esto con el propósito de que el modelo sea entendido más fácilmente, pero en el modelo -- existen conexiones entre las cajas, y pasaremos a explicar esto a continuación.

Las flechas de entrada, salida y control sirven -- como conexiones para enseñar las interfases que existen entre las cajas. En la figura 4.3 ilustraremos -- tres cajas conectadas y la forma en que aparecerán estructurados nuestros diagramas del modelo. La regla básica de una conexión es que cualquier flecha de salida pueda proveer algunas o todas las de entrada, control o mecanismo de cualquier otra caja.

En nuestra figura 4.3 enseñamos cómo desde la caja 1 se alimenta la entrada a las cajas 2 y 3, ninguna actividad ya sea la de la caja 2 ó 3 puede iniciar has-

**Figura 4.3**  
**Interface Multiple**



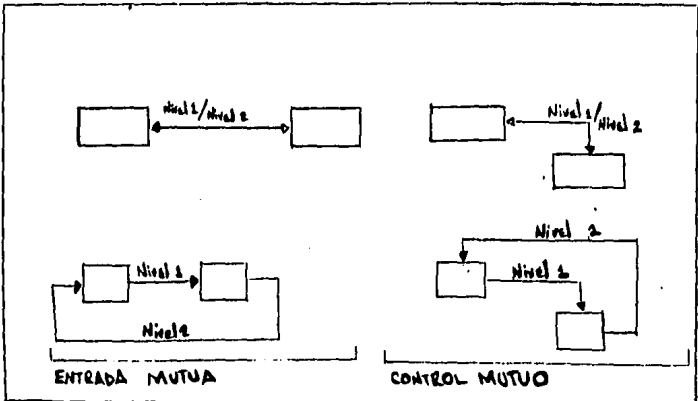
- 1: La salida de la caja 1 es la entrada de la caja 2 y 3
- 2: La salida de la caja 2 es el control de la caja 3
- 3: La salida de la caja 3 regenera a la caja 1

ta que sea alimentada por la 1. En el momento que sea alimentada la caja 2 por la caja 1 puede iniciar su actividad, pero la caja 3 no puede iniciar hasta esperar que la caja 2 alimente el dato de control como lo mostramos en la figura 4.3.

Veamos ahora cuando existen configuraciones de flechas de dos caminos esto quiere decir que representan -- conceptos familiares en el sistema, entre las actividades.

Vamos a llamarlas las flechas de entrada mutua y los de control mutuo. Para que sea más fácil entenderlo lo ilustraremos en la figura 4.4.

Pasemos a explicar la figura 4.4, la configuración de la flecha de entrada mutua representa un proceso interactivo y la de control mutuo representa una curva de regeneración. El uso de estos es para que sea más fácil la lectura de los diagramas. figura 4.4



Los dos niveles están separados por una diagonal - para indicar el contenido de ida/regreso de la flecha.

Por último, antes de pasar al modelo, vamos a dar una pequeña guía para que pueda ser leído éste.

Un modelo como habíamos dicho anteriormente está - hecho de una serie de diagramas y material asociado, arreglado en una forma jerárquica de acuerdo a los niveles - de detalle. Por lo tanto necesitamos proveer al modelo - de un índice el cual llamaremos nudo. Esto es, una simple lista de los diagramas arreglados en forma jerárquica por una letra y un número. Esta letra y este número irán escritos en la parte inferior izquierda de la hoja de los diagramas. Cualquier diagrama en un modelo puede ser - identificado utilizando el nudo y la forma en que podemos identificar cualquier actividad en el diagrama es:

- a) Determinando que diagrama lo contiene
- b) Identificándolo en el diagrama

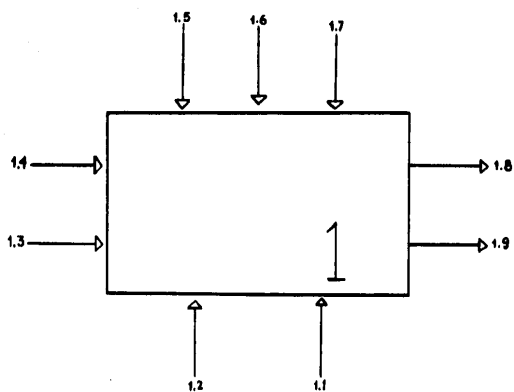
Por ejemplo, la parte de mayor nivel dentro del sis tema será  $A_0$ , es decir, iniciamos nuestra investigación de actividades, ahora, si queremos profundizar en la caja número 4, pondremos  $A_4$  en el siguiente diagrama y si queremos continuar profundizando escogeremos, por ejemplo, - la caja 1 de este diagrama, escribiremos en el siguiente dentro del nudo  $A_{41}$  y profundizaremos en la caja 1 del - diagrama  $A_4$ , y así sucesivamente. Después de haber dado una explicación de la forma en que está realizado nuestro análisis y diseño para que pueda ser leído, ahora pasemos a ver el modelo o diseño.



## 1.2 Análisis y Diseño del Sistema

## G L O S A R I O

NUDO	TITULO
AO	Dar servicios y administrar Recursos Humanos
A-0	Dar servicios y administrar Recursos Humanos
A-4	Administrar Recursos Humanos
A-41	Planear
A-42	Establecer Relaciones Internas
A-421	Desarrollar Programas de Capacitación y Desarrollo
A-43	Emplear
A-44	Administrar Sueldos y Prestaciones
A-441	Planear Puestos y Personas
A-442	Establecer Sueldos e Incentivos
A-443	Procesar Datos de Individuos

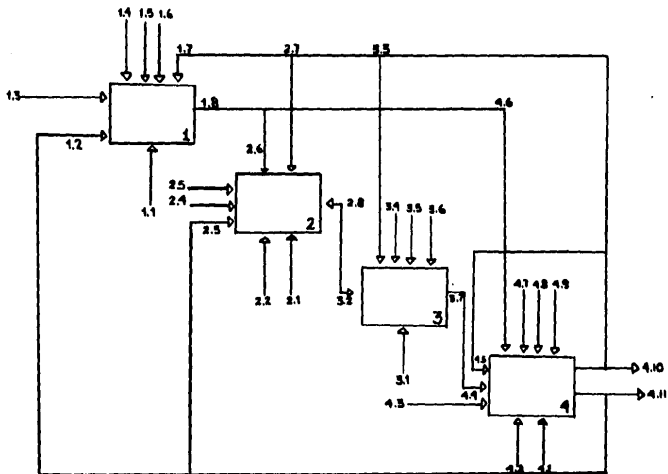


NUBO <b>A0</b>	TITULO Dar servicios y administrar Información de R.H.
-------------------	---

NUDO	TITULO
AO	Dar servicios y administrar información de Recursos Humanos
CAJA 1	Dar servicios y administrar información de Recursos Humanos

**FLECHAS**

1.1	Sistema Computarizado
1.2	Personal Capacitado
1.3	Información Adicional
1.4	Datos del Personal
1.5	Técnicas de administración de Recursos Humanos
1.6	Aspectos Externos
1.7	Políticas de empresa y grupo
1.8	Reportes
1.9	Archivos del Sistema



NÚMERO	TÍTULO
A-0	Dar servicios y administrar información de R.H.

NUDO TITULO

A-0 Dar servicios y administrar información de Recursos Humanos

CAJA 1 Desarrollar y actualizar procedimientos

FLECHAS

- 1.1 Personal capacitado
- 1.2 Información revisada sobre Recursos Humanos
- 1.3 Procedimientos e instructivos actuales
- 1.4 Técnicas de administración de Recursos Humanos
- 1.5 Aspectos externos
- 1.6 Políticas de empresas y grupo
- 1.7 Programas de Recursos Humanos para control y desarrollo de personal
- 1.8 Procedimientos de obtención y actualización de datos para la administración de Recursos Humanos

CAJA 2 Capturar información

FLECHAS

- 2.1 Sistema Computarizado
- 2.2 Usuario
- 2.3 Información revisada sobre Recursos Humanos
- 2.4 Información adicional existente
- 2.5 Información del personal existente
- 2.6 Procedimientos de obtención y actualización de datos para la administración de Recursos Humanos
- 2.7 Programas de Recursos Humanos para control y desarrollo de personal.
- 2.8 Información en archivos/reportes y consultas.

CAJA 3 Presentar información

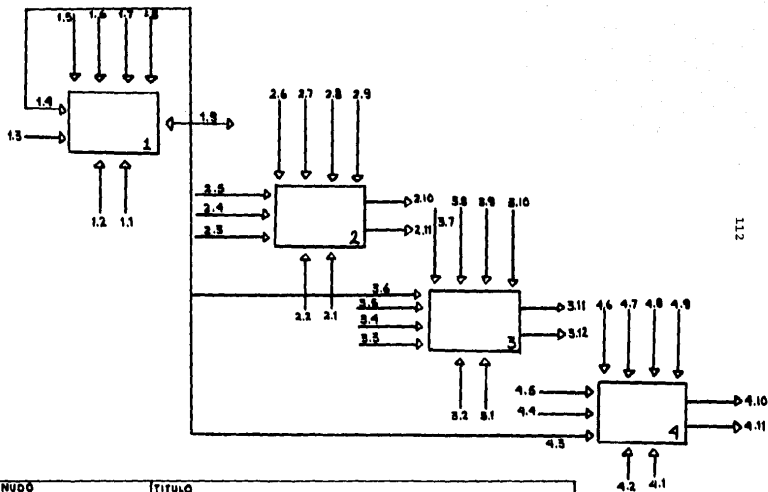
## FLECHAS

- 3.1 Sistema Computarizado
- 3.2 Información en archivos/reportes y consultas
- 3.3 Programas de Recursos Humanos para control y desarrollo de personas
- 3.4 Técnicas de administración de Recursos Humanos
- 3.5 Aspectos Externos
- 3.6 Políticas de empresa y grupo
- 3.7 Reportes y consultas para la administración de Recursos Humanos.

CAJA 4 Administrar Recursos Humanos

## FLECHAS

- 4.1 Sistema Computarizado
- 4.2 Personal capacitado
- 4.3 Datos cualitativos del personal
- 4.4 Reportes y consultas para la administración de Recursos Humanos
- 4.5 Programas de Recursos Humanos para control y desarrollo de personal.
- 4.6 Procedimientos de obtención y actualización de datos para la administración de Recursos Humanos.
- 4.7 Técnicas de administración de Recursos Humanos.
- 4.8 Aspectos externos.
- 4.9 Políticas de empresas y grupo.
- 4.10 Programas de Recursos Humanos para control y desarrollo de personal.
- 4.11 Información revisada sobre Recursos Humanos.



112

NUDO <b>A-4</b>	TITULO <b>Administrar Recursos Humanos</b>
--------------------	---

NUDO TITULO

A-4 Administrar Recursos Humanos

CAJA 1 Planear

FLECHAS

- 1.1 Sistema Computarizado
- 1.2 Corporativo y divisiones
- 1.3 Inventarios del personal
- 1.4 Planes revisados
- 1.5 Procedimientos de planeación
- 1.6 Técnicas de planeación
- 1.7 Aspectos externos
- 1.8 Política de empresas y grupo
- 1.9 Planes y pronósticos de desarrollo organizacional/  
Planes para establecer relaciones internas/  
Nuevos programas de relaciones internas/  
Planes de empleo/  
Nuevos programas de empleo/  
Planes para la administración de sueldos y prestaciones/  
Servicios y controles de sueldos y prestaciones.

CAJA 2 Establecer Relaciones Internas

FLECHAS

- 2.1 Sistema Computarizado
- 2.2 Corporativo y divisiones
- 2.3 Inventarios del personal
- 2.4 Programas de relaciones internas actuales
- 2.5 Planes para establecer relaciones internas/  
Nuevos programas de relaciones internas.
- 2.6 Procedimientos para establecer relaciones internas



- 2.7 Técnicas administrativas
- 2.8 Aspectos externos
- 2.9 Políticas de empresas y grupo
- 2.10 Nuevos programas de relaciones internas
- 2.11 Información de Recursos Humanos sobre relaciones en forma individual y estadística.

CAJA 3 Emplear

FLECHAS

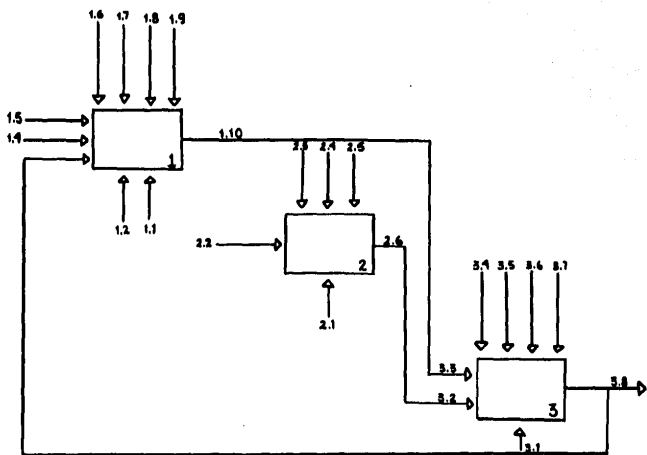
- 3.1 Sistema Computarizado
- 3.2 Corporativo y divisiones
- 3.3 Necesidades de empleo
- 3.4 Inventarios de todo el personal
- 3.5 Programas de empleo actuales
- 3.6 Planes de empleo/nuevos programas de empleo
- 3.7 Procedimientos de empleo
- 3.8 Técnicas administrativas
- 3.9 Legislaciones externas y mercado
- 3.10 Políticas de empresa y grupo
- 3.11 Nuevos programas de empleo
- 3.12 Información de personal empleado

CAJA 4 Administrar sueldos y prestaciones

FLECHAS

- 4.1 Sistema Computarizado
- 4.2 Corporativo y divisiones
- 4.3 Planes para administrar sueldos y prestaciones/  
Servicios y controles de sueldos y prestaciones
- 4.4 Programa de sueldos y prestaciones actuales
- 4.5 Inventarios de todo el personal
- 4.6 Procedimientos de administración de sueldos y prestaciones

- 4.7 Técnicas administrativas
- 4.8 Legislaciones externas y mercado
- 4.9 Políticas de empresa y grupo
- 4.10 Servicios, controles y desarrollo
- 4.11 Información de Recursos Humanos sobre sueldos y prestaciones.



NUDO <b>A-41</b>	TITULO <b>Planear</b>
---------------------	--------------------------

NUDO TITULO

A-41 Planear

CAJA 1 Analizar información actual

FLECHAS

- 1.1 Sistema Computarizado
- 1.2 Corporativo y divisiones
- 1.3 Planes y pronósticos de desarrollo organizacional
- 1.4 Inventarios de todo el personal
- 1.5 Requerimientos actuales de Recursos Humanos
- 1.6 Procedimientos de análisis
- 1.7 Técnicas de análisis
- 1.8 Aspectos externos
- 1.9 Políticas de empresa y grupo
- 1.10 Estudios sobre el comportamiento organizacional actual y necesidades.

CAJA 2 Detectar tendencias organizacionales

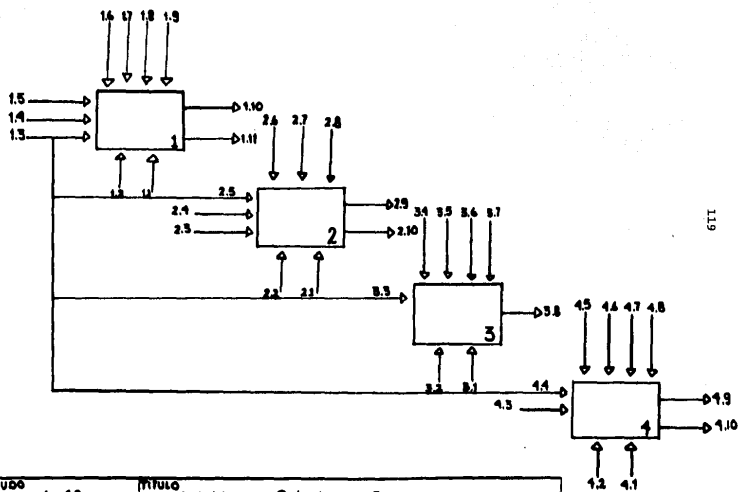
FLECHAS

- 2.1 Corporativo y divisiones
- 2.2 Requerimientos futuros de Recursos Humanos en la organización
- 2.3 Técnicas administrativas
- 2.4 Aspectos externos
- 2.5 Políticas de empresa y grupo
- 2.6 Tendencias del comportamiento organizacional y - necesidades

CAJA 3 Elaborar planes

- 3.1 Corporativo y divisiones

- 3.2 Tendencias del comportamiento organizacional y necesidades
- 3.3 Estudios sobre el comportamiento organizacio--  
nal actual y necesidades
- 3.4 Procedimientos
- 3.5 Técnicas administrativas
- 3.6 Aspectos externos
- 3.7 Políticas de empresa y grupo
- 3.8 Planes y pronósticos de desarrollo organizacio-  
nal



NÚMERO	TÍTULO
A-42	Establecer Relaciones Internas

NUDO TITULO

A-42 Establecer Relaciones Internas

CAJA 1 Desarrollar programas de capacitación y desarrollo

FLECHAS

- 1.1 Sistema computarizado
- 1.2 Corporativo y divisiones
- 1.3 Planes de capacitación y desarrollo
- 1.4 Programas de capacitación y desarrollo actuales
- 1.5 Inventarios de todo el personal
- 1.6 Procedimientos de capacitación y desarrollo
- 1.7 Técnicas de capacitación y desarrollo
- 1.8 Aspectos externos
- 1.9 Políticas de empresa y grupo
- 1.10 Información del personal en cuanto a capacitación y desarrollo
- 1.11 Programas de capacitación y desarrollo

CAJA 2 Establecer formas de comunicación

FLECHAS

- 2.1 Sistema Computarizado
- 2.2 Corporativo y divisiones
- 2.3 Formas de comunicación actual
- 2.4 Inventarios de todo el personal
- 2.5 Planes sobre formas de comunicación
- 2.6 Procedimientos para establecer formas de comunicación
- 2.7 Técnicas administrativas para establecer formas de comunicación
- 2.8 Políticas de empresa y grupo
- 2.9 Formas de comunicación formal e informal.
- 2.10 Disposiciones para la aplicación de las formas de comunicación.

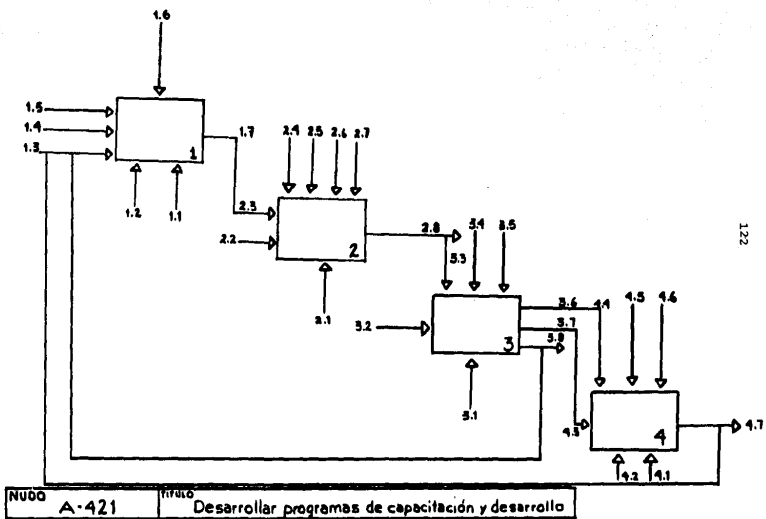
**CAJA 3 Establecer formas de disciplina****FLECHAS**

- 3.1 Sistema Computarizado
- 3.2 Corporativo y divisiones
- 3.3 Planes sobre formas de disciplina
- 3.4 Procedimientos
- 3.5 Técnicas administrativas
- 3.6 Aspectos externos
- 3.7 Políticas de empresa y grupo
- 3.8 Reglamento de trabajo y normas

**CAJA 4 Desarrollar programas de motivación****FLECHAS**

- 4.1 Sistema Computarizado
- 4.2 Corporativo y divisiones
- 4.3 Información actual sobre motivación en el grupo y externa
- 4.4 Inventarios de todo el personal
- 4.5 Procedimientos
- 4.6 Técnicas administrativas
- 4.7 Aspectos externos
- 4.8 Políticas de empresa y grupo
- 4.9 Criterios e instrumentos de motivación
- 4.10 Formas de aplicación





NUDO TITULO

A-421 Desarrollar Programas de Capacitación y Desarrollo

CAJA 1 Analizar información actual

FLECHAS

- 1.1 Sistema Computarizado
- 1.2 Corporativo
- 1.3 Inventarios de todo el personal, información individual y estadística sobre capacitación y desarrollo del personal, resultados de evaluaciones de cursos.
- 1.4 Requerimientos de capacitación y desarrollo
- 1.5 Programas de capacitación y desarrollo actuales
- 1.6 Procedimientos
- 1.7 Necesidades de capacitación y desarrollo.

CAJA 2 Diseñar programas de capacitación y desarrollo

FLECHAS

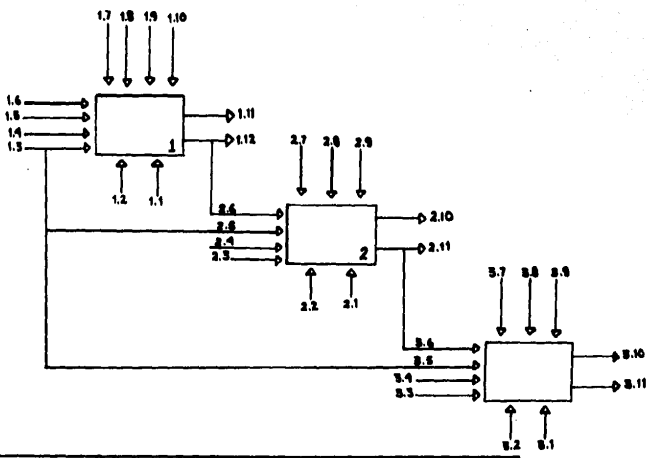
- 2.1 Corporativo y divisiones
- 2.2 Planes de capacitación y desarrollo
- 2.3 Necesidades de capacitación y desarrollo
- 2.4 Procedimientos
- 2.5 Técnicas administrativas
- 2.6 Aspectos externos
- 2.7 Política de empresa y grupo
- 2.8 Programas de capacitación y desarrollo

**CAJA 3 Capacitar y desarrollar****FLECHAS**

- 3.1 Divisiones
- 3.2 Información del personal que requiere capacitación y desarrollo
- 3.3 Programas de capacitación y desarrollo
- 3.4 Procedimientos
- 3.5 Políticas de empresa y grupo
- 3.6 Formas de evaluación
- 3.7 Personal para ser evaluado
- 3.8 Información individual y estadística sobre capacitación y desarrollo del personal

**CAJA 4 Evaluar****FLECHAS**

- 4.1 Sistema Computarizado
- 4.2 Divisiones
- 4.3 Personal para ser evaluado
- 4.4 Formas de evaluación
- 4.5 Procedimientos
- 4.6 Políticas de empresa y grupo
- 4.7 Resultados de evaluaciones de cursos.



NUDO <b>A-43</b>	TITULO <b>Emplear</b>
---------------------	--------------------------

NUDO TITULO

A-43 Emplear

CAJA 1 Reclutar, Seleccionar y Contratar

FLECHAS

- 1.1 Sistema Computarizado
- 1.2 Corporativo y divisiones
- 1.3 Planes de reclutamiento, selección y contratación
- 1.4 Programas actuales de reclutamiento, selección y contratación
- 1.5 Inventarios de todo el personal
- 1.6 Necesidades de empleo
- 1.7 Procedimientos para reclutar, seleccionar y contratar
- 1.8 Técnicas administrativas
- 1.9 Legislaciones externas y mercado
- 1.10 Política de empresa y grupo
- 1.11 Nuevos programas de reclutamiento, selección y contratación
- 1.12 Información del personal en cuanto a reclutamiento, selección y contratación

CAJA 2 Inducir

FLECHAS

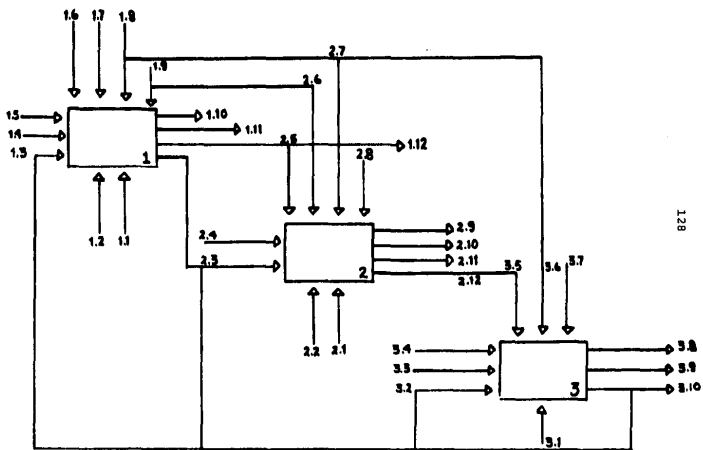
- 2.1 Sistema Computarizado
- 2.2 Corporativo y divisiones
- 2.3 Métodos de inducción actuales
- 2.4 Inventarios de personal
- 2.5 Planes de inducción
- 2.6 Información del personal en cuanto a reclutamiento, selección y contratación

- 2.7 Procedimientos de inducción
- 2.8 Técnicas administrativas
- 2.9 Políticas de empresa y grupo
- 2.10 Nuevos métodos de inducción
- 2.11 Información del personal inducido

CAJA 3 Integrar

FLECHAS

- 3.1 Sistema Computarizado
- 3.2 Corporativo y divisiones
- 3.3 Métodos de integración actuales
- 3.4 Inventarios de personal
- 3.5 Planes de integración
- 3.6 Información del personal inducido
- 3.7 Procedimientos de integración
- 3.8 Técnicas administrativas
- 3.9 Políticas de empresa y grupo
- 3.10 Nuevos métodos de integración
- 3.11 Información del personal integrado



<b>NUDO</b> <b>A-44</b>	<b>TITULO</b> <b>Administrar Sueldos y Prestaciones</b>
----------------------------	--

NUDO TITULO

A-44 Administrar Sueldos y Prestaciones

CAJA 1 Planear puestos y personas

FLECHAS

- 1.1 Autorizaciones Presidencia
- 1.2 Empresa y divisiones
- 1.3 Datos del personal
- 1.4 Entrevistas
- 1.5 Estructura de puestos
- 1.6 Información de puestos y plazas
- 1.7 Autorizaciones presidencia y corporativo  
Recursos Humanos
- 1.8 Mercado, procedimientos, técnicas administrati-  
vas y disposiciones legales
- 1.9 Planes
- 1.10 Cuestionarios
- 1.11 Comparación de puestos por factores
- 1.12 Catálogo, perfiles y estructura de puestos.

CAJA 2 Establecer sueldos e incentivos

FLECHAS

- 2.1 Autorizaciones Presidencia
- 2.2 Empresa y divisiones
- 2.3 Datos del personal
- 2.4 Cuestionarios calificados
- 2.5 Catálogo, perfiles y estructura de puestos
- 2.6 Planes
- 2.7 Mercado, procedimientos, técnicas administrati-  
vas y disposiciones legales
- 2.8 Estrategias
- 2.9 Tabulador y estadísticas

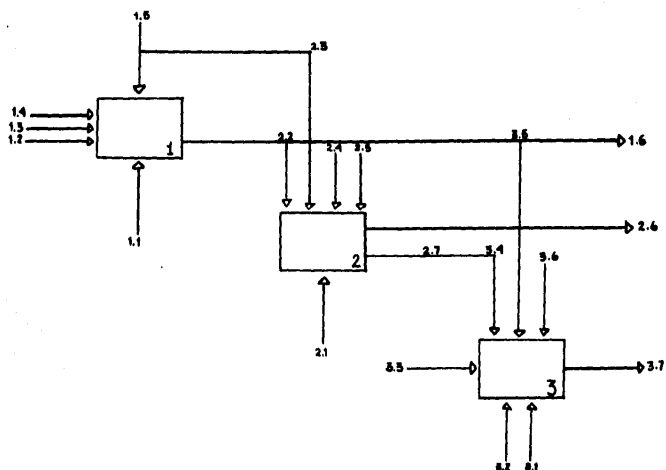


- 2.10 Cuestionarios para calificar
- 2.11 Planes de incentivos futuros
- 2.12 Listados de sueldos

CAJA 3 Procesar datos de individuos

FLECHAS

- 3.1 Sistema Computarizado
- 3.2 Datos del personal
- 3.3 Prenómina
- 3.4 Datos de evaluación del desempeño
- 3.5 Listados de sueldos
- 3.6 Disposiciones legales, procedimientos de registro, operación y proceso
- 3.7 Avisos e incidencias
- 3.8 Nómina
- 3.9 Archivos y listados
- 3.10 Datos del personal



MODO A-441	TITULO Planear Puestos y Personas
------------	-----------------------------------

NUDO TITULO

A-441 Planear Puestos y Personas

CAJA 1 Analizar

FLECHAS

- 1.1 Corporativo de Recursos Humanos
- 1.2 Estructura de puestos
- 1.3 Cuestionarios
- 1.4 Entrevistas
- 1.5 Planes
- 1.6 Catálogo, perfiles y estructura de puestos

CAJA 2 Valuar puestos nuevos

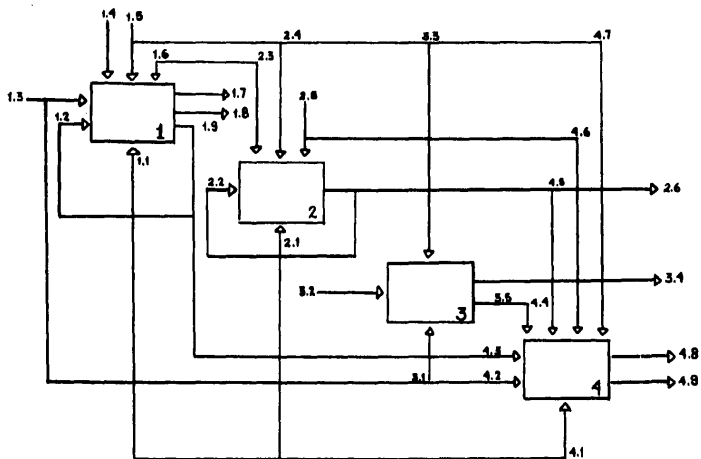
FLECHAS

- 2.1 Corporativo de Recursos Humanos
- 2.2 Catálogo, perfiles y estructura de puestos
- 2.3 Planes
- 2.4 Procedimientos y técnicas administrativas
- 2.5 Autorizaciones, presidencia, corporativo de Recursos Humanos y divisiones
- 2.6 Comparación de puestos por factores
- 2.7 Estructura de puestos

CAJA 3 Ubicar

FLECHAS

- 3.1 Empresas y divisiones
- 3.2 Corporativo de Recursos Humanos
- 3.3 Inventario del personal
- 3.4 Estructura de puestos
- 3.5 Catálogo, perfiles y estructura de puestos
- 3.6 Informe de puestos y plazas
- 3.7 Información del personal ubicado



NUDO <b>A-442</b>	TITULO <b>Establecer sueldos e incentivos</b>
----------------------	--

NUDO        TITULO

A-442        Establecer Sueldos e Incentivos

CAJA 1       Mantener sistema de incentivos

FLECHAS

- 1.1        Autorizaciones presidencia
- 1.2        Catálogo de prestaciones e incentivos
- 1.3        Datos del personal
- 1.4        Planes para control de incentivos y prestaciones
- 1.5        Políticas de grupo, disposiciones legales y mercado
- 1.6        Estructura de puestos
- 1.7        Planes de incentivos y prestaciones futuros
- 1.8        Cuestionarios para calificar
- 1.9        Catálogo de prestaciones e incentivos

CAJA 2       Establecer tabulador

FLECHAS

- 2.1        Autorizaciones presidencia
- 2.2        Tabulador
- 2.3        Estructura de puestos
- 2.4        Políticas de grupo, disposiciones legales y mercado
- 2.5        Estrategias de revisión de sueldos
- 2.6        Tabulador

CAJA 3       Calificar Desempeño

FLECHAS

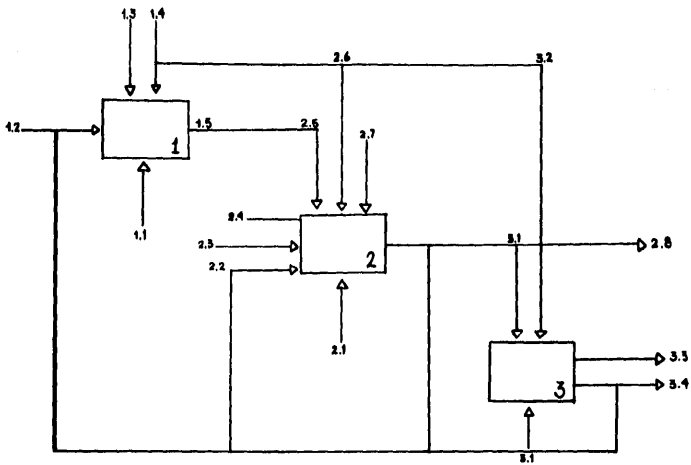
- 3.1        Empresa y divisiones

- 3.2 Cuestionarios calificados de evaluación del --  
desempeño
- 3.3 Políticas de grupo, disposiciones legales y mer\_  
cado
- 3.4 Estadísticas
- 3.5 Listados de evaluación del desempeño y resulta-  
dos

CAJA 4 Asignar sueldos e incentivos

FLECHAS

- 4.1 Autorizaciones presidencia
- 4.2 Datos de personal
- 4.3 Catálogo de prestaciones e incentivos
- 4.4 Listados de evaluación del desempeño y resulta-  
dos
- 4.5 Tabulador
- 4.6 Estrategias de revisión de sueldos
- 4.7 Políticas de grupo, disposiciones legales y mer\_  
cado



NÚMERO <b>A-443</b>	TÍTULO <b>Procesar datos de individuos</b>
------------------------	---

NUDO        TITULO

A-443      Procesar Datos Individuales

CAJA 1     Registrar altas, bajas y cambios

FLECHAS

- 1.1        Sistema computarizado
- 1.2        Datos e inventario de personal
- 1.3        Avisos e incidencias
- 1.4        Procedimientos de registro, operación y proceso
- 1.5        Altas, bajas y cambios

CAJA 2     Operar continuo

FLECHAS

- 2.1        Sistema computarizado
- 2.2        Inventario de personal
- 2.3        Prenómina
- 2.4        Datos de evaluación del desempeño
- 2.5        Altas, bajas y cambios
- 2.6        Procedimientos de registro, operación y proceso
- 2.7        Aspectos legales
- 2.8        Archivos e inventario de personal

CAJA 3     Consultas y listados

FLECHAS

- 3.1.       Sistema computarizado
- 3.2        Archivos
- 3.3        Procedimientos de registro, operación y proceso
- 3.4        Listados individuales, evaluaciones del desempeño
- 3.5        Inventarios de personal



## 2. DISEÑO DE ARCHIVOS Y PROGRAMAS ELECTRONICOS

En este inciso presentamos un esbozo general de -- las actividades requeridas para la elaboración y la iniciación del aspecto técnico computacional.

En el análisis de sistemas, este aspecto le corresponde realizarlo al analista de sistemas electrónicos, junto con los programadores, que son personas especializadas en la cuestión técnica computacional.

Ya que quedaría fuera del objetivo de este estudio un análisis minucioso del aspecto técnico mencionado, -- nos limitaremos a señalar los puntos básicos necesarios en estas actividades que son las siguientes:

- 2.1 Diseño de la Base de Datos
- 2.2 Diseño de los programas

los cuales a continuación se presentan:

### 2.1 Diseño de la Base de Datos

Todos los sistemas que utilizan datos como materia prima, tienen una base de datos, o sea información en base a la cual operan; y así no importando que clase de sistema sea: Sistema Manual, Sistema de Procesamiento Mecánico o Sistema Computarizado, o bien una combinación de estos tres.

La Base de Datos, es la suma total de la información requerida para alcanzar el objetivo funcional o informacional del sistema y la empresa.

Aunque el sueño del especialista, es un sistema -- total de información gerencial (un archivo con el total de datos), las organizaciones, en su vida real aun usan varios archivos de datos para la construcción de su base de datos.

En nuestro caso, le estamos haciendo frente actual mente a un sistema que combina el procesamiento manual y el procesamiento mecanizado, y con el desarrollo de nues tro análisis esperamos tener una combinación de ambos, - al utilizar el procesamiento electrónico de la informa-- ción.

En este punto se señalan los puntos básicos para - el diseño de la base de datos que alimente a las opera-- ciones procesadas por el sistema.

Hemos mencionado que será una combinación de estos elementos, ya que se seguirán usando los otros tipos de pro cesamiento (manual y mecanizado) dado que solo una -- parte de los departamentos de las empresas mecanizarán - por computación sus operaciones.

La estructuración de los archivos de una empresa, depende de la tecnología que esta pueda enfrentar.

Por lo general los archivos del personal del grupo, se encuentran físicamente localizados, en los expedien-- tes personales de cada uno dentro de cada empresa.

Nuestro interés residirá en que dicha información se concentra en un solo archivo computarizado, que reúna el total de la misma.

a) Elementos de un Archivo

Veamos cuales son los elementos que componen a los archivos aplicados a nuestro sistema:

**Archivo:**

Es un grupo de datos similares entre sí, tanto en su forma, como en su objetivo y contenido.

Así nuestro archivo contendrá los datos totales - relativos a cada empleado que compone el grupo. Para lograr esto inicialmente, será necesario darle una clasificación a nuestros archivos por clave numérica de persona la que será una diferenciación entre unos y otros.

**Registro:**

Es un grupo de hechos consecutivos en relación a un tema común; la suma de los registros conforman al archivo.

De esta forma los datos referentes a una sola persona, integrarán nuestros registros, y todos los registros combinados integrarán nuestro archivo.

La clave que hemos mencionado anteriormente, será por lo tanto, la clasificación de registros.

**Campo:**

Es el área específica de un registro, usada para una categoría de información.

Nuestros campos contendrán conceptos tales como: Nombre de la persona, dirección, registro federal de -- causantes, IMSS, puesto, tipo de contrato, fecha de alta y fecha de baja del empleado.

**Carácter:**

Es una letra, dígito, símbolo, o espacio individual dentro de cada campo, tales como los números y letras del campo de la dirección, etc.

**b) Archivo Maestro**

El archivo maestro es la colección de la informa-

ción organizacional básica, almacenada en forma computarizada y útil. Este archivo contiene el estado actualizado de un tema determinado (Recursos Humanos), y es la fuente principal de información para reportes generados electrónicamente en nuestro sistema.

En nuestro caso integraremos de esta forma, los datos, en un archivo maestro que llamaremos de Recursos Humanos. En este archivo tendremos el registro completo de los datos referentes a cada uno de los empleados.

Lo realmente importante al diseñar un archivo - maestro, es conocer y proporcionar todos los datos, que se empleen para todos los sistemas de procesamiento - electrónico que usará este archivo, y nuestro archivo - le proporcionará información inicialmente a las áreas - relacionadas con Recursos Humanos.

Es casi imposible pensar en todos los datos que requeriría el sistema, al diseñar el primer archivo - maestro, por lo que conviene dejar espacios disponibles en los registros para lo que se desee aumentar posteriormente.

Intentaremos captar en nuestras cintas magnéticas del archivo, solamente la información constante en el sistema con objeto de evitar cierto desperdicio de espacio, tiempo y dinero, que se tendría al mantener información duplicada o no utilizable.

Sabemos que algunos datos de los que clasifiquemos como constantes, al momento de diseñar el primer archivo maestro, no se mantienen constantes para siempre, existen cambios que nos hacen actualizar nuestros archivos - maestros, así por ejemplo, nuestro sistema está sujeto a cambios de contratos, bajas, altas, traslados y un sinnúmero de variaciones, así para actualizar el archivo maes

tro, habrá que diseñar un programa de computación especial, cuyo objetivo será mantener actualizado dicho archivo, y en esto consistirá el sistema de CONTROL DE EMPLEADOS que controla todas estas variaciones.

c) Archivo de Apoyo

El archivo maestro sólo, no llena todas las necesidades requeridas de información, generalmente se trabaja el archivo maestro en combinación con otros archivos que contienen datos variables, históricos o sintetizados del sistema.

Los archivos de apoyo que utilizaremos se mencionan a continuación:

- Archivo Operacional:

Este archivo contiene el registro de las actividades diarias del proceso, y registros de las preguntas que el programa del computador utiliza para examinar y actualizar el archivo maestro.

- Archivo Histórico:

Un archivo histórico puede ser un archivo maestro desactualizado, o un conjunto de archivos operacionales que afectaron al archivo maestro durante un período de tiempo determinado.

Se acostumbra mantener archivos históricos, por las siguientes razones:

- Para reunir datos estadísticos de los cuales se generan reportes históricos.
- Para captar datos y detalles de procesamientos anteriores de manera que se pueda reconstruir el archivo maestro en caso de que el que ahora tenemos fuera destruido total o parcialmente.

El archivo histórico se logrará con un programa que capte y registre todas las operaciones, el registro

del archivo maestro, y todos los cambios que se presenten y operen en este.

Si pudieramos captar información o datos sobre todas las operaciones, al momento que suceden, obtendríamos una super memoria, capaz de proporcionarnos información completa e inmediata sobre cualquier segmento operacional de nuestro sistema.

d) Pasos a seguir en el diseño de archivos

Independientemente del medio seleccionado para el archivo, se necesita un método para localizar un archivo que se desee recuperar.

Para lograr este propósito, le daremos a cada registro, un campo de clave a través del cual puede identificarse, los pasos a seguir serán los siguientes:

1. Clasificación de todos los empleados:

Se clasificarán los empleados de las diferentes empresas del grupo para darle a cada registro un campo de clave a través de la cual pueda identificarse.

A la relación de campos de clave en registros consecutivos se les conoce como organización de archivos.

Existen dos métodos de organización de archivos: - en serie y al azar (los primeros se encuentran en los campos arreglados en una secuencia definida, y los segundos no tienen esta secuencia definida). Ambos tienen ventajas dependiendo de la utilización que se les dé dentro del sistema.

Dada la naturaleza de nuestro sistema, en algunas ocasiones serán en serie, y en otros casos serán al azar; y en virtud de las ventajas que ofrecen, los archivos quedarán registrados en Discos magnéticos.

El medio de discos, ofrece una ventaja en la velocidad de la operación, ya que la información no necesita localizarse en forma secuencial. \* (Ver nota).

2. Una vez clasificado todo el personal nuestro siguiente paso será el iniciar la carga de los archivos.

Para efectuar esta labor de tanta importancia, hemos desarrollado el siguiente plan de trabajo:

A) Reunión del Equipo Humano de Trabajo Especializado, que recopilará la información para carga de archivos (Selección, Capacitación y Organización de grupos de trabajo).

Es importante que el personal que se seleccione ya tenga algunos conocimientos de Recursos Humanos o bien cierta preparación en cuanto al objetivo del sistema, y la importancia de la perfecta verificación de los datos que serán cargados en los archivos.

B) Recopilación y Revisión Selectiva de los Expedientes: Se revisará que los datos de los expedientes se encuentran correctos en los conceptos posibles de verificar y comprobar.

C) Corrección de Datos erróneos de los expedientes.

\* NOTA: El disco magnético tiene entre otras ventajas - las siguientes: puede usarse repetidamente y - ser leído en sus registros cuantas veces sea requerido, mientras no se escriba alguno nuevo - que borre la información que contienen; un paquete de discos tiene capacidad para almacenar hasta dos millones de caracteres de información; cada disco tiene 100 pistas con capacidad para ~ 80,000 registros en los que podemos incluir hasta 40 datos de cada empleado.

D) Carga de todos los datos de los expedientes de los empleados.

E) Verificación de la información registrada en -- los archivos, por medio de listados emitidos de la información aceptada para proceso.

En la elaboración de este plan o programa de trabajo de carga de archivos, es necesario determinar las fechas estimadas para la terminación de cada actividad, -- con objeto de controlar el tiempo total, así como el costo económico de la carga de los archivos del sistema.

## 2.2 Diseño de los Programas

Un paso casi simultáneo a la descripción y diseño de los archivos, y muy relacionado con el mismo, es el -- diseño de los programas electrónicos que servirán de base para el procesamiento electrónico.

Así mismo los procesos de diseñar e investigar y -- analizar la información, están íntimamente ligados, ya -- que el primero, es consecuencia y resultado de los otros.

Nuestra estructuración de archivos nos ha proporcionado la información requerida para lograr el objetivo del sistema, ahora centramos nuestra atención en el diseño para trabajar con estos archivos.

Para desarrollar un programa, el programador debe -- saber primero el número de diferentes operaciones disponibles en el sistema, con las que tiene que trabajar, -- así como sus funciones; como segundo punto, saber el procedimiento que deberá de ser traducido paso a paso, en -- instrucciones para el computador; tercero, conocer lo requerido para llegar a lograr los resultados mediante el procesamiento electrónico.



La programación, es la aplicación de una técnica\_ que permite traducir lo especificado durante la etapa - de diseño de un proyecto y la ejecución del mismo por - la computadora, es decir, la aplicación de un lenguaje\_ que permite dar instrucciones a la máquina computadora, en forma que sea entendible por ella.

Un programa de computadora es el resultado de la aplicación de los conocimientos y la capacidad creativa del programador, al sistema diseñado, y a su solución - por medio de la computadora.

A continuación presentamos los pasos que seguiremos para el diseño de los programas.

#### A) Diagrama de Flujo y Diagrama de Bloque

El primer paso para preparar un programa es hacer un análisis completo del método de la máquina y del procedimiento ya existente o el propuesto. Este análisis\_ se hace desarrollando diagramas de flujo y de bloque, - debido a que la mayoría de las aplicaciones de procesamiento de datos comprenden un gran número de alternativas soluciones y excepciones.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un sistema de procesamiento de datos, mediante el cual la información contenida en los documentos fuente\_ es convertida a documentos finales.

El diagrama de bloque es una representación gráfica de los procedimientos mediante los cuales los datos\_ pasarán por el procesamiento dentro del sistema.

En resumen, un diagrama de flujo muestra que trabajo se va a hacer, un diagrama de bloque muestra como\_ se hará el trabajo.

### B) Calificación del Programa

Después que se han definido las distintas etapas para resolver problemas de procesamiento de datos, mediante el diagrama de flujo y los diagramas de bloque, es necesario escribir o codificar las instrucciones -- del programa en el lenguaje que la computadora pueda - interpretar.

Actualmente los programas primero se escriben o codifican en un lenguaje simbólico muy conveniente para el programador, traduciéndolos después a los códigos de la máquina procesables.

La operación de traducir el lenguaje simbólico - al lenguaje de máquina, se le denomina ensamble o compilación.

**Prueba y Corrección del Programa:** El diagrama de bloque y la codificación del programa son los pasos -- más importantes en la elaboración y preparación de un programa, sin embargo, la prueba del programa es también un paso importante.

Después de que un programa ha sido compilado o - ensamblado, se procede a su prueba con datos de prueba especialmente preparados. Con frecuencia la obtención de estos datos, toma más tiempo que la codificación -- del programa mismo.

Una buena prueba del programa, comprenderá ejemplos de todas las condiciones imaginables que puedan - ocurrir en el proceso real.

Las pruebas del programa pueden organizarse para que primero se verifiquen las condiciones normales, -- después las condiciones excepcionales y finalmente los casos extremos.

Para corregir un programa, primero se requiere lo calizar la causa del error, para ello se imprime la información contenida en la memoria, y en forma manual es examinada.

#### C) Diseño de los Reportes del Computador

Este paso se encuentra estrechamente ligado y relacionado con la elaboración del programa electrónico.

Al llegar a este paso hemos de suponer que han diseñado los controles internos necesarios de la computadora, así como de los datos fuente que alimentan al sistema, por lo que los datos que se presenten en los reportes han de ser correctos, tomando en cuenta que hemos de producir reportes de diversas frecuencias de emisión: Diarios, quincenales, mensuales, bimestrales, semestrales, anuales, y eventuales a petición de los usarios.

Con ésto completamos la etapa del diseño de los programas electrónicos, una vez cubiertos y definidos los pasos de las: entradas, el procesamiento y las salidas de nuestro sistema.

### 2.3 Documentación del Sistema Electrónico

No importa que tan bien se diseñe e implemente un sistema o programa, tiene poco valor hasta que se documenta y se le proporciona documentación a las personas que lo usarán.

Esta documentación se proporciona a través del manual del sistema.

Este manual será una herramienta que nos ayude a mantener la memoria de manera organizada.

Hay muchos programas, maneras de trabajar u operar, políticas y la gente no las puede recordar todas.

El manual debe ser escrito para el usuario, si el manual es tan solo para los gerentes, será un manual -- inútil.

El manual es útil desde otro punto de vista, el - mantenimiento de sistemas.

El sistema es dinámico así como la organización y el manual nos indica la información al momento de instalar el sistema, pero requerimos actualizarlo de acuerdo a los cambios que ocurran en el tiempo.

Los manuales de sistemas tienen dos principales - funciones:

1. Documentación del sistema general (o total).
2. Documentación del sistema técnico.

1. Para la documentación del sistema general, debemos de tratar los siguientes puntos:

- Objetivo del Sistema.
- Diagrama de flujo de las acciones en todo el - ciclo.
- Formatos utilizados.
- Reportes.
- Organigramas.
- Descripciones de Puestos.
- Puntos de Control y su descripción.
- Políticas.
- Cambios físicos y de distribución.
- Programa de entrenamiento.
- Condiciones adicionales que deban cumplirse.

Además una sección genérica que cubra las notas - sobre entrevistas, correspondencia, cuestionarios, mediciones y materiales de análisis del sistema.

## 2. Para documentar el Sistema Técnico:

Se desarrollan las carpetas con la información relacionada con las porciones que se procesan electrónicamente, incluyendo el segmento sobre programación.

Es responsabilidad del diseñador y programador, - el proporcionar un manual totalmente documental con todos y cada uno de los programas que deben ponerse en acción.

A este manual se le incluirán las siguientes partes:

### a) Título

- Sistema de Recursos Humanos
- El nombre y número del programa
- Fecha de iniciación del programa
- Nombre del programador original.

### b) Descripción de cada programa:

- Objetivo del Programa
- Diagrama de flujo
- Utilización del Software (Lenguaje, sistemas operativos Bibliotecas y subrutinas).
- Formatos de entrada (Archivos, etc.)
- Formatos de Salida
- Datos sobre pruebas efectuadas
- Programas anteriores
- Instrucciones de operación (para correr el programa).

Mediante la elaboración de esta documentación tendremos una protección amplia para nuestro sistema, y nos ahorraremos muchos costos que implican la necesidad de elaborar nuevos programas por no contar con información en el caso que se requiera rehacer programas, así como para la capacitación de nuestro nuevo personal y para -- efectuar correcciones al sistema.

Es preciso mencionar que para cualquier diseño de sistemas, los diseñadores se enfrentan a la posibilidad de desarrollar los programas de proceso detallados para la aplicación del sistema, o bien pueden tan sólo dar una descripción de lo que el programa debe producir, dejando el detalle a los programadores profesionales.

Consideramos que especialmente en los sistemas -- que implican grandes complejidades lo más conveniente es para el diseñador, no ir más allá de los niveles del diagrama de flujo del sistema para el computador y de algunas especificaciones para el programa de procesamiento.

En esta etapa técnica del diseño de nuestro sistema deseamos lograr un paquete de soluciones que podamos turnar al grupo de programación.

Pero sí es preciso conocer los recursos disponibles del Hardware y el Software así como las limitaciones, para saber lo que se puede y lo que no se puede diseñar.

### 3. IMPLANTACION DEL SISTEMA

#### 3.1 Planeación de la Implementación

La fase de la implantación o implementación, consiste en poner en práctica el diseño teórico del sistema presentado en los puntos anteriores.

El proceso de implementación constituye el factor más importante del desarrollo de sistemas y la culminación en la realidad de todas las actividades anteriores (diseño y programación) del nuevo sistema.

Esta fase requiere una gran coordinación y habilidad de organización.

Hay que asegurarse que todos los componentes del sistema funcionen adecuada y efectivamente y que el costo, tiempo-máquina no se desperdicie por los errores manuales que ocasiona una pobre implementación.

Para implementar el sistema, se requiere de un conocimiento completo del mismo, y, obviamente, la persona más calificada para hacerlo, es quién lo diseñó.

Es necesario que el diseñador delegue el trabajo de detalle a otras personas; para poder lograr la delegación y al mismo tiempo mantener el control sobre el avance del proyecto, se requiere de una cuidadosa planeación de la implementación y una estructura organizacional para realizar las diferentes actividades ("La empresa y el computador" páq. 165).

Los pasos que hemos de incluir en nuestro plan son los siguientes:

1. Reclutamiento y entrenamiento de personal nuevo.
2. Obtención de nuevos documentos.
3. Un nuevo arreglo de instalaciones (manuales, -- procedimientos operativos, instructivos, etc.).
4. Corridas de computador para ser detalladas, programadas, probadas y depuradas.
5. Conversión de archivos.

Por medio de un calendario de actividades podremos controlar las actividades de implementación.

En sistemas altamente complejos, es necesario auxiliarse de técnicas sofisticadas de planeación y programación de actividades, tales como la del camino crítico -- (CPM) o Pert.

Un valioso auxiliar para fines de planeación, son las gráficas de barras (Gantt Charts) en las cuales se detallan las actividades por realizar en el lado izquierdo de la gráfica y una escala de tiempo programado a -- todo lo largo.

Lo importante es efectuar la planeación en forma realista definiendo con precisión todas las actividades y sus resultados con una proyección adecuada del tiempo necesario para ejecutarlas.

El plan de implementación y el calendario de actividades, son los elementos básicos para ejercer control y administrar efectivamente la fase de implementación - de un nuevo sistema.

En nuestro sistema, el punto básico que hemos de controlar, será el de la presentación al usuario.

### 3.2 Presentación al Usuario

La educación del usuario, en sus fases iniciales, está ligada muy de cerca con el convencimiento de la -- aceptación del sistema, sus objetivos son dobles: educar y convencer, ambos son realmente inseparables.

Hay un viejo adagio que dice: "Si la gente no sabe lo que va a pasar, se imagina lo peor".

Y así es, los cambios que se esperan a raíz del - nuevo sistema deben ser comunicados abiertamente a todos los involucrados, tan pronto sea posible.

Si no se hace esta comunicación se creará el chisme que distorsionará todo.

Es indispensable que desde el análisis y diseño\_



se haya tenido cierta comunicación objetiva apropiada y oportuna hacia los usuarios. Deser así, los cambios serán menos impactantes y sorprendivos y por lo tanto más aceptados.

Sin embargo aunque hagamos todo lo posible para desarrollar actitudes positivas en los demás, hemos de aceptar que brotará cierto nivel de aprensión cuando -- instalemos el sistema.

La aprensión o ansiedad son los factores que -- crean resistencia al cambio.

Para asegurar que tendremos un cambio tranquilo de sistemas, tomamos en cuenta algunos aspectos que mediante la presentación a los usuarios, ayudarán a reducir (o eliminar) la ansiedad y la resistencia, ante el nuevo sistema.

En que consisten los cambios:

Las personas se pueden ver afectadas en lo individual o en grupo y los cambios organizacionales pueden tener ciertos efectos tales como:

- Separar a las personas acostumbradas a trabajar juntas, relaciones sociales afectadas con cambios y reubicaciones.
- Algunas habilidades personales ya no serán necesarias.
- Nuevas condiciones de trabajo, nuevos estándares y cambios de políticas pueden angustiar a las personas.

Pasos a Seguir:

#### 1. ENTRENAMIENTO

Presentar a los usuarios un programa que contenga

los nuevos procedimientos básicos, y dirigido a los ocupantes de los puestos que intervienen.

El programa debe de ser coordinado por una persona o personas que muestren una actitud paciente y alentadora.

Establecer periodos de prueba, proporcionando a cada persona tiempo razonable para que pueda aprender - (recordando que algunas personas tardan más tiempo que otras en aprender, pero que quizá aprendan mejor éstas).

Estos programas deben de contener tanto teoría como práctica enfatizando la segunda.

Mediante la utilización y entrega de los manuales de procedimientos, se tendrá una guía muy útil para este entrenamiento, en sus partes técnicas y prácticas -- (mediante la resolución de casos típicos).

## 2. REUNIONES PERSONALES

Algunas veces factores como la edad, el temor a perder el trabajo, o la inseguridad económica, son generadores de ansiedad, que pueden eliminarse mediante reuniones individuales.

Este es un medio de comunicación no amenazador y más abierto, se pueden presentar al individuo los cambios y estimularlo a plantear dudas y temores.

Así pues puede vencer resistencias que no pueden lograrse en una situación de grupo.

## 3. REUNIONES DE GRUPO

Los pequeños grupos son el mejor medio para la presentación de un nuevo sistema.

De tal forma haciendo grupos de 8 a 10 personas, las suficientes para que sea un grupo activo, pero no demasiadas, para poder dar importancia a todos los participantes.

Las reuniones de grupo son convenientes para el grupo de jefes y de gerentes, más no así para todos los usuarios.

En el desarrollo de nuestra implementación, utilizaremos los tres sistemas mencionados: Entrenamiento, reuniones individuales y reuniones de grupo, de acuerdo a lo que se requiera en cada tema; pero en todas nuestro objeto será:

- Permitir una clara comprensión del sistema.
- Reducir o eliminar la ansiedad.
- Lograr la aceptación.
- Reducir o eliminar la resistencia.

Por otra parte es importante determinar las diferencias que existen entre el diseñador y los usuarios, con objeto de evitar formar algunas barreras que se pueden presentar para lograr una buena presentación a los usuarios.

#### PERSPECTIVAS DE LOS USUARIOS

Si el usuario se siente una simple víctima de las circunstancias, tenderá a resistirse, se resiste en este caso a la imposición del cambio.

"Las personas tienden a resistirse ante todo cambio que les afecta, si no han tenido parte alguna en el proceso de cambio".

A medida que el usuario conoce al sistema que se

le presenta se hace la siguiente pregunta: ¿Y a mi que me afecta?

Así una vez que uno puede comprender la perspectiva o punto de vista del usuario, también puede hacer presentaciones más completas y exitosas.

Al hacer la presentación a los usuarios hemos de mantener nuestra mente en dos cosas:

1. El usuario se comprometerá a que el sistema -- funcione, si ha tomado alguna participación en el proceso de cambio.

Hemos de intentar lograr ésto, incluyendo a -- los usuarios en el diseño tan pronto se pueda, pidiendo ideas, opiniones, comentarios, etc. Buscando siempre su participación.

2. Concientizando que el sistema pueda estar en - conflicto con las necesidades, deseos y motiva ciones de los usuarios.

Tratando de antemano de atenderlas y estar lig to para vencerlas, mediante un esfuerzo personal en la presentación.

#### PERSPECTIVA DEL DISEÑADOR

El diseñador debe de cuidar de no incurrir en alguna de estas tendencias que normalmente mueven a los - usuarios a rechazar al sistema:

- El ser visto como una persona cuyo único inte-- rés en el sistema es el reconocimiento profesio- nal.
- La tendencia a devaluar al usuario.
- El no mantener un balance entre la tecnología y

las personas, o sea el poner gran énfasis en la parte mecánica y técnica del sistema y muy poco en las personas que lo harán trabajar.

- Hablarle al usuario con lenguaje muy técnico que no lo entienda.

#### TECNICAS DE PRESENTACION

Los experimentos dicen que generalmente se recuerda el 83% de lo que vemos, pero tan sólo el 8% de lo que oímos. De donde podemos deducir que se debe evitar hacer discursos largos en la presentación.

Hemos de apoyar la presentación con material gráfico de lo que se va a transmitir, con objeto de lo que se diga, se acompañe y se aclare con la presentación visual.

Las ayudas visuales claras e interesantes mantienen al auditorio atento.

Es conveniente usar varias fuentes visuales en una presentación pasando de una a la otra, a lo largo de ella, esto mantiene más despierto el interés tal como - utilización de rotafolios, retroproyectores, proyectores - de transparencias, grabadoras, etc.

Se debe de hacer una presentación profesional ya que una presentación hecha a la carrera causa una mala impresión y hace pensar en que el diseñador es poco profesional y como consecuencia en la desconfianza hacia el propio sistema.

Finalmente, nuestra presentación bien elaborada de debe lograr cubrir los siguientes aspectos:

## 1. Comprensión:

Presentando para lograr esta comprensión, lo que es el sistema, y el cómo trabajará, tomando en cuenta la utilización de gráficas, analogías y diagramas, etc.

## 2. Aceptación:

Lograr venderle al usuario la idea del sistema - mediante los beneficios que ofrece. Para lograr esto hay que reducir las tensiones, miedos y angustias del grupo según la situación.

## 3. Participación:

Darle al auditorio, la oportunidad de plantear dudas, preguntas, ofrecer ideas o críticas y hacer observaciones durante la presentación.

Al momento de participar activamente, se crea un ambiente de grupo o equipo y los usuarios se sentirán parte del sistema.

Mediante las técnicas que hemos señalado, podemos diseñar el siguiente temario o programa para la presentación de nuestro Sistema:

## 1. Descripción de la Computadora.

## 2. El nuevo Sistema de Recursos Humanos.

- Necesidad del sistema para la empresa.
- El papel que desarrolla el personal en las operaciones.
- Ventajas.
- Resumen de las funciones del nuevo sistema.

## 3. Conceptos de Sistemas:

- Objetivos de la empresa.

- Principio de retro-alimentación.
- Reportes de excepción.
- Archivos con propósitos múltiples.

Posteriormente conforme se avance en determinados puntos, las reuniones serán referentes a temas específicos de nuestro sistema, así como con grupos pequeños y determinados para cada tema:

1. Revisión del manual del usuario.
2. Instrucción del personal usuario del nuevo procedimiento (siguiendo las instrucciones paso a paso, y utilizando ejemplos prácticos).
3. Diversos tipos de publicidad, anuncios, informes oficiales del progreso alcanzado por la -- instrucción, demostraciones de equipo, etc.

### 3.3 Conversión al Nuevo Sistema

Existen algunas consideraciones importantes para esta fase crítica de la implantación.

Cuando empieza a funcionar un sistema o parte de un sistema, es necesario cierto grado de operación simultánea o paralela del sistema nuevo al sistema antiguo.

Es importante que se planee, no solamente esta -- operación paralela, sino que se reduzca al mínimo por las siguientes razones:

1. El sistema antiguo generalmente tiene mas errores que el nuevo.
2. Las operaciones paralelas requieren mayor mano de obra, que se aplica al poner a trabajar al nuevo sistema.

3. El sistema nuevo tiene un tiempo más rápido de respuesta, por lo que la conciliación es costosa y difícil.

Existen técnicas de implantación también tales como la "Operación Piloto" y la "Conversión en forma modular" que consisten en lo siguiente: la primera, en utilizar el nuevo sistema con información del sistema anterior, información real que ya ha sido procesada con el sistema existente.

Y el método de la conversión en forma modular, -- que es convirtiendo gradualmente parte por parte de las operaciones hasta llegar a la conversión total del mismo.

Consideramos que el método de la implementación -- en paralelo será el que en nuestro caso mejor se adapte, dado que por las características del mismo, no es un -- sistema complejo en exceso, y por lo mismo podremos manejar, las variables que se presentan, simultáneamente, siempre y cuando nos apeguemos a los siguientes factores.

1. Coordinación adecuada de la conversión.
2. Comunicación constante entre todo el personal involucrado en la conversión.
3. Control inmediato de los errores que puedan -- aparecer, así como de cambios y modificaciones originados por estos errores.
4. Estar preparado para resolver efectivamente -- los problemas humanos que se presenten por los cambios en las personas.



5. Obtención de información dinámica que permita hacer las adaptaciones necesarias y manejar -- adecuadamente las excepciones.
6. Es importante la creación de métodos de mantenimiento para el sistema que eviten su futuro deterioro y posible anarquía dentro del mismo.

El sistema recién instalado tiene un ciclo lógico, hay que verificarlo en este momento de principio a fin y verificar a cada estación de trabajo para comprobar - que las especificaciones del diseño se estén cumpliendo.

Con el sistema funcionando en condiciones reales - de trabajo, se podrán ver aspectos que no se consideraron en el diseño o bien que se consideraron equivocadamente, y se podrán corregir con pequeños ajustes y mejoras.

El diseñador debe evitar dar órdenes a los usuarios; en este momento hay que trabajar a través de los gerentes o jefes para efectuar cualquier corrección o -- ajuste necesario.

Hay que recordar que el sistema les pertenece a -- los usuarios ahora.

Es preciso poner énfasis en el entrenamiento "Sobre la marcha", independientemente de lo mucho que se -- les haya entrenado en clases teóricas en la capacitación.

En ocasiones lo que parece ser un apego a un viejo hábito, es realmente resistencia al cambio o sabotaje. El hecho de tratar con personas, en nuestra implementación, requiere de delicadeza y buen tacto.

Al hablar con los jefes o gerentes, no es conve --

niente acusar directamente a alguien, pero sí hay que - corregir las desviaciones, antes de que los perjuicios\_ sean mayores.

Es conveniente establecer un sistema temporal de control de errores.

Los usuarios tienden a cometer un porcentaje mayor de error, cuando aún no han desarrollado los nuevos hábitos requeridos en el nuevo sistema.

Después de un tiempo razonable, los nuevos hábitos se habrán sedimentado en las personas volviéndose - parte de su trabajo y del nuevo sistema.

No se debe esperar resultados inmediatos con - el nuevo sistema. La productividad tiende a bajar un poco durante la instalación y poco después (durante - - cierto período) ya que la gente trabaja más lentamente\_ cuando tiene algo que aprender.

Pero una vez que el sistema ya esté operando y se haya asentado, dejando de ser novedad, la situación si\_ debe de cambiar a una mejoría.

#### 3.4 Evaluación del Nuevo Sistema y Corrección del Mismo

Dándole tiempo de asentamiento al nuevo sistema; tal vez de cuatro a seis meses; en éste tiempo ya se -- habrá digerido todo y aceptado como nueva rutina.

Las fallas se han de eliminar con la vigilancia - continua e intervención en los problemas. Para entonces, los beneficios que el sistema debiera arrojar se esta-- rán ya observando.

Este es el momento de revisar: el sistema que se\_ diseñó meses atrás.

Se debe de revisar qué es lo que se está y qué -- es lo que no se está cumpliendo.

Mediante una comparación entre lo que se está esperando y lo real, integraremos un reporte final.

Midiendo los resultados con la comparación continua con el sistema anterior nos servirá como punto de referencia.

#### EL ANTES Y DESPUES

Los especialistas en presentaciones de todos tipos, han estado usando la técnica del antes y después - por muchos años y siempre con éxito.

La clave del "antes y después" es el contraste -- que presenta. Se puede mostrar este contraste mediante imágenes, cantidades, tiempos, y cualquier tipo de concepto medible o no medible.

De tal forma, nuestro reporte que presentemos en el momento de esta evaluación contendrá los siguientes puntos valiéndonos de la técnica descrita del "antes y después".

Conceptos comparativos referentes a: Personas, Espacio, Supervisión, Calidad, Cargos de Trabajo, Formatos, Procedimientos, Políticas, Mejoría de Servicios, Mejoría de Imagen de la Institución, Rapidez en los Servicios Internos, Mejor Control, Satisfacción de el personal (empleados y funcionarios), Cumplimiento de los planes y los programas estimados, Reducción de errores, Archivos actualizados, Gasto de Papelería, Aprovechamiento humano; Comparación en la rentabilidad de la empresa (Utilidades económicas), Beneficio Social.

Una vez que el sistema se encuentra operando tranquilamente, el diseñador debe de salirse del escenario. Los operadores del sistema le deben de seguir informando al diseñador, por un breve tiempo, pero cuando se -- considere apropiado, hay que salirse por completo del mismo, ya que el permanecer por más tiempo crea la costumbre de que se haga indispensable el diseñador en la resolución de los problemas más difíciles en la marcha.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que hemos tratado los puntos del análisis, diseño y la implantación de nuestro sistema, daremos las conclusiones que se llegan después de todo este proceso.

Veamos las aportaciones de la mecanización del sistema en nuestro estudio:

- Aprovechamiento racional de los recursos del grupo

Dado que nuestro sistema implica un cambio en cuanto al manejo del aspecto humano y de los recursos materiales y financieros; en lo referente al aspecto humano, se logra hacer una redistribución de las funciones y actividades del personal, este cambio bien enfocado repercute en la motivación de la actuación de las personas con respecto al trabajo, y a efectuar éste con base en sus propios resultados.

Por otra parte los recursos materiales también se logran aprovechar más racionalmente, ya que los bienes con los que se cuenta así como los que se adquieren, más que un gasto son una inversión dado que su utilización y su manejo se encuentra sujetos y controlados dentro del contexto del sistema. El equipo electrónico y accesorios de éste, tienen un costo elevado, pero su redituabilidad se logra desde el mediano y el largo plazo.

De cualquier forma, el motor de todas las empresas son las personas, en tanto ellas conozcan qué es lo

que está pasando en la empresa, qué es lo que están haciendo y por lo que están haciendo, lo harán mejor.

Como consecuencia de éstos dos aspectos mencionados (El Humano y el de los recursos materiales, surge el aprovechamiento de los recursos financieros, es decir, en la medida en que logramos la comunicación con nuestras personas (en la implementación) y la mejor utilización de las herramientas o instrumentos técnicos, estaremos en posibilidad de incrementar el aspecto financiero.

- Agilidad en la información y en el manejo de los trámites administrativos referentes a Recursos Humanos:

Este incremento de agilidad de información, se logra ya que se cubren las necesidades de información en diferentes niveles jerárquicos, tanto a niveles operativos como niveles gerenciales, esto trae como consecuencia directa, una mejor comunicación sistematizada, y la oportuna toma de decisiones.

- Integración de la información de todos empleados del grupo en un archivo único:

Esta integración de la información nos permite operar con una base de datos común para agilizar las operaciones e incluso adicionar cantidades grandes de nueva información, sin incurrir en interrupciones a las actividades normales de Recursos Humanos ya que éstos se pueden dar de alta simultáneamente en los archivos.

- Optimización en los servicios de Recursos Humanos:

Dado que la rapidez en el servicio es uno de los aspectos que el personal más aprecia, el sistema de Recursos Humanos permite un ahorro considerable en cuanto al tiempo que se requiere para llevarse a cabo las operaciones desde el punto de vista del personal en las actividades internas y administrativas en cuanto al flujo de la información más sencilla y ágil.

De esto se deriva que el personal estará satisfecho de trabajar en el grupo repercutiendo al mismo tiempo, en la imagen del grupo hacia el medio ambiente externo.

- Determinación por escrito de los objetivos y políticas Recursos Humanos:

Como consecuencia de la unificación y criterios que se debió de hacer al diseñar el sistema, se definen objetivos y se determinan políticas claramente determinadas para cada operación, y algo muy importante, se hacen del conocimiento de las personas que manejarán los sistemas, (esto es parte de la implementación) con el objeto de que se apliquen por todo el personal con el mismo criterio y bases.

Por otra parte, en caso de necesidad de modificar posteriormente algunas políticas de operación, esto se hará sólo formalmente mediante las correcciones por escrito a los manuales operativos respectivos.

- Control total de los datos del personal del grupo:

Dado que todo el personal queda registrado en los archivos, como habíamos mencionado anteriormente, al hacerse la carga de los archivos, los datos de cada empleado pasan por una etapa de depuración y actua-

lización, lo cuál hace que desde la puesta en marcha del sistema se logra aprovechar las ventajas de laborar con un archivo completo y actualizado.

- Abatimiento de diversos costos consecuentes de la implementación del sistema.

Costos de papelería: En virtud de que se dejan de utilizar formatos y papelería que hacían muy engorrosos anteriormente los procedimientos para el manejo de Recursos Humanos de cada empresa con el nuevo sistema se tienen estándares de papelería y algo muy importante, es que éstos se encuentran controlados ya que están definidos para cada operación con un previo análisis de su utilización, al conocer su utilización y -- sus estándares, podremos determinar los presupuestos de papelería y de esta forma controlar los costos en este sentido.

Costos de mano de obra: Dado que se hace una redistribución del trabajo, igualmente con base en un análisis previo de las actividades requeridas para cada operación, esto origina que se sustituyan algunos puestos, o unidades de trabajo considerados innecesarios a la luz del nuevo sistema.

- Establecimiento de Normas de Control Interno:

La emisión de listados que proporcionan información a varios niveles, así como su definición y acomodo dentro de sistemas y procedimientos permite establecer controles internos en el manejo de información en la cual se reduce al mínimo la posibilidad de que los empleados intente modificar esta ya que gran parte de la documentación se encuentra interrelacionada y contro-



lada en el flujo de la información, así mismo, dado que - se definen políticas cuya finalidad es lograr obtener puntos de control interno del flujo de información y documentos, se logra un control que anteriormente no se tenía.

- Obtención de información de tipo estadístico, que permite controlar y medir resultados en - términos generales globales de la empresa para la toma de decisiones gerenciales.

A lo largo de este trabajo podemos observar que hemos cumplido con una buena parte de las características mencionadas en el segundo capítulo referentes al enfoque de sistemas:

- Aplicación de recursos en forma organizada, para resolver problemas grandes.

Estos problemas no tienen una solución única, pero - mediante la imaginación o creatividad, hemos dado una - estructura teórica al problema, y tomando una vía de acción que siempre dará margen para efectuar cambios en pro de la adaptación y mejoramiento del mismo.

Mediante las estructuras técnicas (métodos científicos), hemos construido soluciones prácticas a los problemas, ya que nuestros resultados se enfocan y orientan a - la acción, por lo tanto, el sistema es capaz de funcionar en la práctica.

De esta forma vemos que cumple con las características de ser un sistema organizado, creador, teórico, empírico y pragmático.

Así llegamos a afirmar que los objetivos planteados

al inicio de este trabajo, en la que menciona que -- creación de un sistema de Recursos Humanos basado en la computación electrónica nos permite optimizar los recursos de la empresa, una mejor y oportuna toma de decisiones en base a la información de tipo estadístico y -- agilización de la información y el manejo de los trámites administrativos referentes a Recursos Humanos, puede ser aprobada en base a lo expuesto.

Pese a que el último punto tratado fué el referente a la implementación, en la práctica ésta no es la última o parte final, al contrario, realmente es el comienzo del mismo para hacer frente a una serie de situaciones no previstas, y de cambios por realizar en la -- práctica. Uno de los aspectos que han de revisarse periódicamente y con plena conciencia, es el de la adaptación y actualización de los sistemas con objeto de que éstos no se hagan obsoletos.

Simplemente dentro de nuestro sistema, podemos -- contemplar un posible cambio a mediano plazo, como son la modificaciones en los tipos de archivos, etc.

De ahí la obligación o necesidad que tiene el empresario moderno, el profesionista y el técnico, de -- mantener sus conocimientos y técnicas permanentemente actualizados.

El mundo está cambiando día a día, y aquellas -- personas y los negocios que no logren adaptarse a estos cambios y evoluciones constantes, no podrán persistir -- con éxito en sus respectivos campos de acción.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE PERSONAL

WENDEL L. FRENCH

EDITORIAL LIMUSA, MEXICO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

F. ARIAS GALICIA

EDITORIAL TRILLAS, MEXICO

EVALUACION DE PUESTOS

E. LANHAM

EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO

SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL

D. DUNNETE

EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO

ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

G.MC. BEATH

LOGOS CONSORCIO EDITORIAL, MEXICO

SISTEMAS DE INFORMACION BASADOS EN COMPUTADORAS

PARA LA ADMINISTRACION MODERNA

MURDICK G. ROBERT

EDITORIAL DIANA, MEXICO

STRUCTURE ANALYSIS AND DESIGN TECHNIQUE

KONSBURG VAAPENFABRIKK

SOFTECH, INC. U.S.A.

ALGUNOS CONCEPTOS QUE DEBE TENER EN CUENTA EL  
CONTADOR PUBLICO COMO ADMINISTRADOR DE UN CENTRO  
DE COMPUTO

RUBIO DE ALBA DAVID

TESIS PROFESIONAL ESCA, MEXICO

LA ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION  
VELAZQUEZ MASTRETA GUSTAVO  
EDITORIAL LIMUSA, MEXICO

LA EMPRESA Y EL COMPUTADOR  
INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS  
MEXICO

LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
EDITORES MEXICANOS UNIDOS  
MEXICO

PRACTICAL INTERVIEWING  
BASSETT A. GLENN  
AMERICAN MANGMENT ASSOCIATION NEW YORK

HANDBOOK OF MODERN PERSONNAL ADMINISTRATION  
FAMULARO JOSEPH  
McGRAW HILL BOOK Co.

PERSONNEL MANAGEMENT CONCEPTS AND APPLICATIONS  
LLOYD L. BYARS  
LESLIE W. RUE  
W.B. SAUNDERS COMPANY.