

13
29



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA PARAESTATAL EN EL D. F.

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

r e s e n t a
SILVESTRE GUTIERREZ TORRES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Director de Seminario:
LIC. RAFAEL SANDOVAL R.

MEXICO, D. F.

1 9 9 0



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

V
I N D I C E

PAG.

INDICE

INTRODUCCION

AGRADECIMIENTOS

CAPITULO I. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA

* 1.1.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION	2
1.2.	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	5
1.3.	DIVERSAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO SOCIAL, PRINCIPALES EXPONENTES Y SUS APORTACIONES	6
1.3.1.	CORRIENTE CIENTIFICA	6
1.3.2.	CORRIENTE ESTRUCTURALISTA	11
1.3.3.	CORRIENTE HUMANO RELACIONISMO	13
1.3.4.	CORRIENTE NEOHUMANO RELACIONISMO	17
1.4.	CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	21
1.5.	PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION	21
1.6.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	24
1.7.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	26
1.7.1.	ELEMENTOS DE CADA FASE DEL PROCESO	
ADMINISTRATIVO		28
1.7.1.1.	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.	28
1.8.	FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	28
1.8.1.	MECANICA	28
1.8.1.1.	PREVISION	28

	PAG.
1.8.1.2. PLANEACION	30
1.8.1.3. ORGANIZACION	32
1.8.2. DINAMICA	39
1.8.2.1. INTEGRACION	39
1.8.2.2. DIRECCION	41
1.8.2.3. CONTROL	48
CAPITULO II. ADMINISTRACION DE PERSONAL	
2.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	52
2.2. FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	53
2.3. ORIGEN DE LAS FUNCIONES	53
2.4. ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL ..	58
2.5. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	59
CAPITULO III. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	
3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	62
3.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	64
3.2.1. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO	66
3.2.2. PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SU IMPORTANCIA	66
3.2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	68
3.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	69
3.3.1. RECOMENDACIONES PARA LLENAR LOS ANUNCIOS EN EL PERIODICO	71
3.3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS	74

VII

	PAG.
3.4. PROCESO DE SELECCION	74
3.4.1. OBJETIVOS DE LA SELECCION	76
3.4.2. PERSONAL RESPONSABLE DE LA SELECCION Y SU IMPORTANCIA	76
3.4.2.1. LA ENTREVISTA	77
3.4.2.2. LAS PRUEBAS	79
3.4.2.2.1. TIPOS DE PRUEBA	80
3.4.2.3. EXAMEN MEDICO DE ADMISION	84
3.4.2.4. INVESTIGACION Y ENCUESTA SOCIO-- ECONOMICA	86
3.4.2.5. ENTREVISTA DE CONTRATACION	87
3.4.2.5.1. ENTREVISTA DE COLOCACION	87
3.4.2.5.2. ENTREVISTA DE SALIDA	87
3.4.2.6. LAS FORMAS DE SOLICITUD	89
3.4.2.7. INDUCCION	90
3.5. CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTOS	90
3.5.1. ANALISIS DE PUESTOS	91
3.5.2. EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTOS	93
3.5.3. CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO	97
 CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO	
4.1. INTRODUCCION	100
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	101

VIII

	PAG.
4.3. HIPOTESIS	103
4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	103
4.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	104
4.5.1. DISEÑO DE LA PRUEBA	104
4.5.2. INSTRUMENTO DE LA PRUEBA	104
4.6. MARCO DE REFERENCIA	106
4.7. OBJETIVOS	117
4.8. NORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	117
4.9. RESPONSABLES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	120
4.10. FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADMISION DE PERSONAL	122
4.11. APLICACION DE CUESTIONARIOS	124
4.11.1. CUESTIONARIO	124
4.11.2. TABULACIÓN	128
4.11.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .	131
CONCLUSIONES	137
GRAFICAS	140
BIBLIOGRAFIA	153

Las tres prioridades mencionadas, no se excluyen entre sí e implican la observancia de los conceptos fundamentales.

Son los conceptos fundamentales los siguientes:

- I. Independencia
- II. Preparación
- III. Rectitud

Son conceptos estructurales los siguiente:

- I. Fines: Los objetivos que deben lograrse con toda acción profesional del Contador Público.
- II. Medios: El conjunto de conductas asumidas o ejercidas para el logro de los fines.
- III. Juicios: La evaluación institucional con respecto a la naturaleza de las conductas adoptadas.
- IV. Sanciones: Los castigos que corresponden a los Contadores que atenten contra las normas morales y profesionales.

De los Fines

Todo Contador Público deberá sujetar su conducta profesional a los conceptos fundamentales señalados y deberá observar y respetar, en cuanto le sea posible, las normas y procedimientos de Auditoría, los Principios de Contabilidad y las Normas en materia de Educación Profesional Continua promulgados por el I.M.C.P., A. C.

I N T R O D U C C I O N

En los ámbitos empresarial, industrias, institucio--
nes de diversos géneros, asociaciones, escuelas, giros comer--
ciales, trabajo diario, actividades propias del hogar y labo--
res cotidianas, la Administración surge como una inminente -
necesidad; el Proceso Administrativo visto más ampliamente -
en el Capítulo I, es y ha sido utilizado por todos y cada --
uno de nosotros con conocimiento o sin él.

La Administración como Conocimiento Empírico, se ini--
ció con el hombre primitivo y con el paso del tiempo, su es--
tudio se profundizó gradualmente al hacer uso del Conocimien--
to Científico; las diversas Corrientes de Pensamiento Social,
aportaron ideas y elementos integrados en Fases y Procesos -
que utilizados y adaptados adecuadamente, son una herramien--
ta útil y vital en toda organización; el tema se trata en --
forma más general, en el subíndice 1.3.

La parte humana de la Empresa son las Personas que -
con sus conocimientos, experiencias, habilidades y aptitudes
inyectan dinamismo a sus funciones; por estos motivos, es de
suma importancia administrar los Recursos Humanos por la re--
levancia y trascendencia que éstos representan para la Compa--
ñía; el tema se trata con más detalle en el Capítulo II.

En la Administración de Recursos Humanos es fundamental el Reclutamiento y Selección de Personal.

La Empresa que recluta Personal y hace uso del mayor número de Fuentes Internas o Externas, tendrá más posibilidades de encontrar candidatos, para que mediante una selección objetiva, basada en el Análisis y el Perfil del Puesto, en el estudio exhaustivo de documentos personales, entrevista inicial, solicitud de empleo, exámenes psicológicos, psicométricos y de conocimientos e investigación socioeconómica, que ayuden a determinar a la persona más apta y que reúna -- las características y requerimientos de una Vacante o Puesto de nueva creación para cubrir las necesidades de la Empresa; estos conceptos se integran de una forma más completa en el Capítulo III.

Por las razones antes expuestas, se dice que la Administración como Ciencia, como Arte y como Técnica, es un factor determinante en las actividades que se llevan a cabo en la organización.

La Administración de Recursos Humanos tiene un papel preponderante, ya que mediante el uso de sus técnicas se determina al elemento humano por apto, que colabore y participe en el logro de objetivos y al mismo tiempo la realización y superación personal individual.

CAPITULO I. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA

- 1.1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION
- 1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION
- 1.3. DIVERSAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO SOCIAL,
PRINCIPALES EXPONENTES Y SUS APORTACIONES.
 - 1.3.1. CORRIENTE CIENTIFICA
 - 1.3.2. CORRIENTE ESTRUCTURALISTA
 - 1.3.3. CORRIENTE HUMANO RELACIONISMO
 - 1.3.4. CORRIENTE NEOHUMANO RELACIONISMO
- 1.4. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION
- 1.5. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION
- 1.6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION
- 1.7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO
 - 1.7.1. ELEMENTOS DE CADA FASE DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO
 - 1.7.1.1. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION
- 1.8. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
 - 1.8.1. MECANICA
 - 1.8.1.1. PREVISION
 - 1.8.1.2. PLANEACION
 - 1.8.1.3. ORGANIZACION
 - 1.8.2. DINAMICA
 - 1.8.2.1. INTEGRACION
 - 1.8.2.2. DIRECCION
 - 1.8.2.3. CONTROL

CAPITULO I

1.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION

Antes de entrar a los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos, empezaremos a definir lo que se entiende por Administración.

"Administración, del latín ADMINISTRATIO = onis: Acción de administrar". (1)

Definición Etimológica.

"La palabra Administración se forma del prefijo Ad=HACIA, MINISTRATIO=Subordinación, obediencia, servicio.

Por lo tanto, Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro". (2)

E.F.L. Brech.

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabili

(1) SELECCIONES del Reader's Digest, GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO, Tomo 1; p. 44.

(2) REYES Ponce, Agustín; ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA; 1a. parte; p.p. 15 y 16.

dad de planear y regular en forma eficiente las operaciones - de una empresa, para lograr un propósito dado". (3)

J.D. Mooney.

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. (4)

Peterson and Plowman.

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (5)

Koontz and O'Donnell.

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (6)

G.P. Terry.

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". (7)

(3) REYES Ponce, Agustín, Ob.Cit; p. 16

(4) IBIDEM, p.16

(5) IDEM.

(6) IDEM.

(7) IDEM.

F. Tannenbaum.

" El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y - controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), y con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el lo gro del fin de la empresa". (8)

Henry Fayol. (Padre de la Moderna Administración).

" Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar" y controlar". (9)

Agustín Reyes Ponce

Definición real:

"Es el conjunto sistemático de Reglas para lograr la má xima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un orga nismo social".

" Administración es la técnica de la coordinación".

" Es la técnica que busca lograr resultados de máxima - eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que inte

(8) IBIDEM, p.p. 16, 17

(9) IDEM.

gran una empresa". (10)

Fernando Arias Galicia.

" Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (Fernández Arena, 1971) (11)

José Antonio Fernández Arena.

" La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (12)

1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

En épocas pasadas y desde que el hombre existe, se tuvo la necesidad de administrar.

La administración se basó primordialmente en tener un jefe o guía que empleaban su experiencia o se valía de la fuerza para gobernar a un clan; se organizó para cazar, sembrar, recolectar y establecer una forma de vida sedentaria, además se agrupó

(10) IBIDEM, p. 26, 27

(11) ARIAS Galicia, Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS; p. 24

(12) FERNANDEZ Arena, José Antonio; INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION; p. 17

pó para defenderse de los individuos de otras tribus.

Durante la Revolución Industrial, la Administración se caracterizó por la explotación inhumana del trabajador y la -- producción en serie, que otorgaba al empresario gran libertad -- de acción.

La Administración ha variado de acuerdo a la etapa de -- civilización y, sobre todo, en función de los elementos disponi -- bles. La Administración no sólo surgió en China, Grecia, Roma y los demás pueblos de la antigüedad, también se sirvieron de -- ella las comunidades indígenas de América.

Esto provocó la aparición de diversas Corrientes de Pen -- samiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originaron la Administración Científica y la madurez de las Disciplinas Admi -- nistrativas.

1.3 DIVERSAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO SOCIAL. PRINCIPALES EX -- PONENTES Y SUS APORTACIONES.

1.3.1 CORRIENTE CIENTIFICA

Henry Fayol, padre de la Administración Técnica, seña -- la que las operaciones relacionadas con la Administración de Perso

nal está directamente relacionada con las cosas o bienes de --
que se valen para realizarlas.

Henry Fayol propuso:

a) Universalidad de la teoría Administrativa.

b) Proceso Administrativo

Previsión o Planeación
Organización.
Dirección.
Coordinación
Control.

c) Principios generales
de Administración

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de intereses
7. Remuneración de personal
8. Centralización
9. Orden
10. Equidad
11. Estabilidad del personal
12. Iniciativa
13. Unidad del personal
14. Jerarquía

d) Importancia de la enseñanza de Administración en escuelas y Universidades.

- | | | |
|---|---|-------------------|
| e) <u>Las áreas funcionales en las organizaciones</u> | } | 1. Técnica |
| | | 2. Comercial |
| | | 3. Financiera |
| | | 4. Contables |
| | | 5. Seguridad |
| | | 6. Administrativo |

f) Perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

Federic W. Taylor.- Padre de la Administración Científica.

" La Administración Científica se fundamenta en la firme convicción de que los verdaderos intereses del patrón y el empleado son los mismos, que la prosperidad del patrón no puede existir a menos que vaya acompañada de la prosperidad para el empleado y viceversa, que es posible dar al obrero o al empleado alto salarios y al patrón mano de obra barata." (13)

Federic W. Taylor quedó convencido de que tarde o temprano los Principios Administrativos y los Mecanismos Administrativos, serán de uso general en todo el mundo.

(13) FACULTAD de Contaduría y Administración; LECTURAS DE ADMINISTRACION, 1a. parte, pp. 15,16.

I. Principios
Administrativos

1. Tiempos y movimientos
2. Selección de obreros - Asignación del trabajo en base a -- sus habilidades.
3. Responsabilidad compartida - Distribución de la responsabilidad entre los trabajadores- y la dirección.
4. Colaboración en la Administración.

II. Mecanismos
Administrativos

1. Establecimiento de un departamento de planificación.
2. Estudio de tiempos.
3. Supervisión funcional
4. Principio de Excepción
5. Uso de Reglas de cálculo
6. Tarjeta de instrucción para - los trabajadores.
7. Bonificación por tarea exitosa.
8. Estandarización de herramientas.
9. Sistema para clasificar productos.
10. Sistemas de métodos de producción
11. Sistemas de costos.

Charles Babbage.

Inventó la primera máquina calculadora.

Esposos Gilbreth.

1. Desarrollo y aplicación del cine para el estudio de -
tiempos y movimientos.
2. Diagrama de flujo.
3. Clasificación del movimiento.
4. Importancia de las estadísticas.
5. Importancia del elemento humano.
6. Importancia de las ciencias sociales.

Henry Gantt.

1. Gráfica del Balance Diario.
2. Sistema de Bonificaciones.
3. Importancia de la Psicología
4. Adiestramiento del empleado.

Herzberd.

TEORIA DUAL	{ Factores intrínsecos al puesto (motivado- res).	{ Responsabili- dad.	{ Cuando se presen- tan - Causan sa- tisfacción
		{ Iniciativa Autorealiza- ción.	
	{ Factores Extrinsi- cos.	{ Ambientales Medio ffsi- co, social, etc.	{ Cuando se presen- tan - Causan sa- tisfacción.
			{ Cuando no se pre- sentan causan in- satisfacción.

1.3.2 CORRIENTE ESTRUCTURALISTA.

Max Weber.

Concepto de burocracia Realización de la autoridad co-
lectiva.

Concepto de autoridad

{ Legal
 { Carismática
 { Tradicional

Modelo ideal de
Burocracia

Máxima división de trabajo
Jerarquía de autoridad
Responsabilidad y labor
Calificación - Seguridad en el -
trabajo.
Evitar la corrupción.

Chester Barnard.

Concepto de autoridad

- * Aspecto objetivo
- * Aspecto subjetivo

Aceptación de la autoridad

La desobediencia es una negación a la autoridad.

Renate Mayntz

Estructura de autoridad

{ Jerarquías
Democráticos
Técnicos

Estructura de comunicación

Desfuncionamiento - Estructurales y conflictos

Formalización y Burocratización

Ametay Etzioni

Tipología de las organizaciones

{ Coactivas
Utilitarias
Normativas
Mixtas

Tipología del comportamiento
de las organizaciones

{ Alineador
Calculador
Moral

1.3.3. CORRIENTE HUMANO RELACIONISMO.

Centraremos nuestra atención en esta Corriente porque - depende en gran parte de los Recursos Humanos el destino de la organización, de la capacidad y comportamiento de sus miembros para enfrentarse a la competencia y aprovechar al máximo los - recursos materiales y técnicos para lograr los objetivos de la misma.

PRINCIPALES EXPONENTES Y SUS APORTACIONES

Elton Mayo

Intervención
de Mayo

1. Experimento - La participación "aspecto psicológico"
2. La entrevista - "capacitación"
3. La productividad en las relaciones con los incentivos económicos.

Análisis crítico de conclusiones de Mayo

- Conducta irracional
- Poca importancia al dinero como factor motivador.
- Demasiada importancia a la comunicación.

Elton Mayo

- Valor del progreso
- Menores dirigentes.

Abraham Maslov.

Un estudioso de la conducta humana, concluyó que principalmente son las necesidades las que influyen en el comportamiento del individuo. Cuando una necesidad específica surge, es cuando se determina el comportamiento del individuo, el cual se manifiesta en motivaciones, prioridades y acciones a tomar.

El comportamiento motivado del individuo es el resultado de la tensión experimentada cuando surge la necesidad en sí misma.

La meta, objeto del comportamiento, será la satisfacción de esta tensión e inconformidad y la conducta, en sí misma, deberá ser la apropiada para la satisfacción de esa necesidad.

La necesidad insatisfecha es la principal fuente de la motivación. Maslow desarrolló un modelo en el que coloca las necesidades del ser humano jerárquicamente ordenadas dentro de una pirámide.

PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



1. Fisiológicas.- Son aquéllas necesidades como comer, dormir, -
vestir, sexo, etc.
2. Seguridad - Es aquella de sentirse protegido de las contin-
gencias futuras, como su casa, respeto y esti-
mación de los demás.
3. Estima - Necesita de la relación con su medio social --
que le rodea y ser aceptado por estos.
4. Autoestima - Requiere de amor propio, o sea, aceptarse a --
uno mismo como persona.
5. Autorealiza -El hombre requiere trascender en su vida, es -
ción. decir, proyectarse a futuro y cumplir con su
objetivo.

Cris Argyrus.

Ha examinado organizaciones industriales para determinar
qué efecto han tenido las prácticas Administrativas sobre la --
conducta humana y el desarrollo personal, dentro del ambiente -

de trabajo.

Requerimientos
saludables de
la persona

Estado de pasividad - estados de actividad
creciente

Estado de dependencia - estados relativos de
independencia

Comportamiento limitado - formas diferentes
de conducta

Atención errática y casual - tener profundos
intereses, etc.

Las organizaciones
erigen a la
personas

Tener un manual de control sobre su trabajo
y medio

Sean pasivos, dependientes y subordinados

Tengan poca perspectiva y tiempo

Producción en situaciones de desajustes psi-
cológicos

David McClelland.

Esta teoría aparece en 1962, en la cual McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales; sostiene que hay tres tipos de factores.

El de Realización:

La persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo.

El de Afiliación:

Las personas están interesadas en establecer relaciones amistosas cálidas.

El Deseo de Poder:

Las personas tratan de influir sobre las demás.

Ralph Dahrendorf

I Análisis estructural y del comportamiento.

II Tipos de conflictos

- . Informal
- . Industrial
- . Manifiesto
- . Desviado
- . Subyacente

1.3.4 CORRIENTE NEO-HUMANO RELACIONISMO.

Por último, se ha puesto de moda la "Administración -- por Objetivos"; esta técnica fue creada por un teórico de la Administración,

Peter Drucker.

Dice que "Administración por Objetivos" es el proceso mediante el cual todo el trabajo se organiza en resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, en for

ma tal, que las relaciones contribuyan al logro de los objetivos.

Douglas McGregor.

Es el principal representante de la "Administración por Objetivos"; su teoría está basada fundamentalmente en:

La teoría de Max Weber de los valores y acciones del su pervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinen sus acciones y procesos de ejercer el mando, to mar decisiones y motivación.

En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de ne cesidades.

Este nuevo enfoque de la Administración parte de los -- planteamientos del Humano Relacionismo, en cuanto a la impor-- tancia que se le dá al factor humano dentro de la organización

McGregor hace un estudio comparativo de dos formas dife rentes de dirección, representándolas como la Teoría "X" y la Teoría "Y".

Como resultado de este análisis, McGregor y sus seguido res descubren la importancia del hombre, sus necesidades y aspi

raciones sociales dentro de la organización.

La APO permite una clara comunicación entre jefes y su subordinados, e impide que surjan dudas o indecisiones. La Comunicación es plena porque los objetivos son específicos.

La APO es un medio valiosísimo para las Relaciones Industriales.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Es un empeño de cambio planificado, el cual comprende un diagnóstico de la organización; es el desarrollo de un plan para mejorar la organización y la movilización de recursos para llevar a cabo la:

Administración Japonesa (Teoría 2).

Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al emplear a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en que se basa son:

Confianza: En las actividades que realizan, reflejan su actitud, entrega y honestidad a la empresa.

Sutileza: Conocer la personalidad de los trabajadores,

ver quien se acopla con quien y se formen grupos de

trabajo.

Intimidad: Relaciones del grupo de trabajo que busca apoyo y generosidad disciplinada del grupo.

TEORIAS JAPONESAS.

Su objetivo fundamental es lograr un cambio de conducta y mentalidad que permita aplicar de una manera eficiente la Planeación, Control, Coordinación, Manejo de información, Relaciones Interpersonales y Actitudes Personales.

Grid de Dirección.

Modelo de Blaque y Mouton.

Estos dos autores han desarrollado un concepto de liderazgo que se describe con la expresión "Grid", el cual enuncia varias características universales de las Organizaciones:

Finalidad: Todas las Organizaciones tienen un sentido de finalidad u objetivo.

Personas: Todas las Organizaciones sociales tienen personas que están comprometidas en la realización de la finalidad de la Organización.

Jerarquía: Todas las Organizaciones tienen jefes y seguidores.

Interconexión: Describen los modos en que están interconectados estos principios universales.

1.4 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1. Su Universalidad: Existe en todo organismo social, ej. Estado, empresa, industria, etc.
2. Su Especificidad: El fenómeno administrativo es específico y distintos de los que lo acompañan, ej. un ingeniero de producción --- (magnífico como técnico en esta especialidad y pésimo administrador).
3. Su Unidad temporal: Es decir, que las etapas, fases y elementos del fenómeno se dan en todo momento de la vida de la empresa en menor o mayor grado.
4. Su Unidad Jerárquica: Todos los empleados de una empresa -- constituyen un solo cuerpo administrativo, en el cual los jefes del organismo social participan en distintos grados de la administración". (14)

1.5 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION.

Es una serie de valores que se anteponen a la situación, nos dicen cómo se actúa en los problemas. Son aplicables a la función del directivo.

(14) REYES Ponce, Agustín; Ob.Cit., pp.27,28.

1o. División del trabajo

Se busca la especialización y se toman en consideración las capacidades del individuo que está dentro del trabajo para aprovecharlas y alcanzar resultados óptimos, en la solución de problemas y alcance de resultados.

2o. Autoridad responsabilidad.

A toda autoridad delegada se le comparte responsabilidad.

3o. Unidad de mando

Un subordinado debe tener un solo jefe para evitar la duplicidad de mando.

4o. Jerarquía

Es establecer la cadena de mando en forma descendente, para determinar el tramo de control.

5o. Unidad de dirección

Es obtener información para contar con pautas o lineamientos que definan donde se deben canalizar los recursos y los esfuerzos del grupo. Si no existe Unidad de dirección, surge una división interna.

6o. Subordinación (Inductivo)

Las características de los seres humanos siempre tienen que ser encaminadas; no siempre se pueden satisfacer las necesidades de todo el grupo.

7o. La equidad

Es darle a cada quien lo que cada quien merece.

8o. Centralización

Centralización contra descentralización. Consiste en saber tomar decisiones, saber involucrarse con el grupo y cómo involucrarlo.

9o. Orden

Establece un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; se debe conocer la capacidad y el rendimiento de las personas para ubicarlas en el lugar donde se les necesita y, así, sacarles el mayor provecho.

10o. Iniciativa

Se da como un proceso para lograr la innovación, el cambio; es para que la organización, al proponerse algo, alcance-

nuevas metas. Se lleva a cabo a través de la gente.

11o. Remuneración a personal.

Darle a cada quien lo que merece devengar; puesto, persona y salario adecuados.

12o. La unión del personal.

Es el sentido de percepción a través de la unión del grupo.

13o. Disciplina

El comportamiento se rige con una serie de normas o --- guías. La disciplina implica un comportamiento y al individuo que la rompe, se le sanciona.

14o. Estabilidad del personal.

Es lo que se le da a la gente como: "La seguridad en el puesto, sueldo remunerador, incentivos, motivación, etc". (15)

1.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Los continuos cambios económicos, las disposiciones gu-

bernamentales, la explosión demográfica, la necesidad inminente de crecer el desarrollo de nuevas tecnologías y la modificación de otras, la búsqueda de un futuro prometedor y equilibrado nos llevan cada vez más a servirnos de la Administración.

El objetivo fundamental de la Administración es concientizar al "patrón o empleado" a reconocer sus responsabilidades y obligaciones sociales, a considerar las ventajas de estructurar programas acordes a las necesidades de la organización. - Pero tomando en cuenta primero que nada, la capacidad, conocimientos, habilidades, características, deseos de superación y, en general el desarrollo del individuo mismo conjuntamente con el de la empresa.

Una de las tareas principales del Administrador es organizar y coordinar el esfuerzo humano, para servir a los objetivos económicos de la empresa, ya que sus decisiones traen consecuencias que se traducen en el comportamiento humano. Esto depende de la capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

También es necesario que el Administrador deba de tener un conocimiento total de la empresa en cuanto a la disponibilidad de sus recursos disponibles, conocer los aspectos mas importantes y vitales de la Organización.

El éxito de un organismo social depende de una adecuada administración que, utiliza en forma eficaz, evita la elevada rotación de personal, las frustraciones, duplicidad de funciones, retribución salarial injusta, ausentismo, retrasos, contratación de personal con bajo rendimiento, accidentes de trabajo, baja productividad, comunicación deficiente, situaciones conflictivas, ambiente de trabajo adverso, etc.

En relación a este tema añadiré un concepto propio de la Administración: "La Administración es el conjunto de técnicas o normas científicas debidamente coordinadas para la optimización de objetivos comunes, pertenecientes a un sistema social, a través de un proceso de toma de decisiones de los recursos totales disponibles".

Con esta definición esperamos aportar una idea más sencilla y, al mismo tiempo, más completa de este término. Debo hacer hincapié que mi definición está basada en experiencias personales derivadas de la concepción obtenida en el desarrollo de mis actividades y responsabilidades, como parte de un grupo de empresarios que nos dedicamos al manejo y dirección de una empresa.

1.7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Son las fases o etapas que en todas las empresas se esta

blecen para el logro de sus objetivos.

En las múltiples actividades de la empresa se implanta un Plan para lograr los objetivos; después de ponerlo en práctica se compararan los resultados a fin de corregir las diferencias existentes entre lo obtenido y lo deseado.

Preguntas a las que responde las fases del Proceso Administrativo (6 elementos);

- Previsión: ¿Que puede hacerse?
 Planeación: ¿Que se va Hacer?
 Organización: ¿Como se va hacer?
 Integración: ¿Con qué se va hacer?
 Dirección: Ver que se haga.
 Control: Investigar cómo se ha realizado.

De cualquier manera todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Seccionar el Proceso Administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutua-

mente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración". (16)

1.7.1 ELEMENTOS DE CADA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Mecánica:	}	Previsión
		Planeación
		Organización
Dinámica:	}	Integración
		Dirección
		Control

1.7.1.1 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

Son los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realizan las fases del proceso administrativo. (Ver anexo I)

1.8 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.8.1 MECANICA

1.8.1.1 PREVISION

Parte de la Mecánica, es la determinación técnica de lo que el organismo social desea lograr en base a las condicio --

(16) REYES Ponce, Agustín; Ob Cit.; p. 57

DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISION DEL
"PROCESO ADMINISTRATIVO"

A U T O R	AÑO	E L E M E N T O S			
FAYOL, Henry	1886	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
URWICK, Lyndall	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
NEWMAN H., William	1951	PLANEACION	ORGANIZACION OBTENCION RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
DAVIS, R.C.	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
KOONTZ y O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
MEE, John F.	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION	CONTROL
TERRY, George R.	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
ALLEN, Louis A.	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
McFARLAND, Dalton	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
REYES PONCE, Agustín	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
GUZMAN Valdivia, Isaac.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION EJECUCION	CONTROL
JIMENEZ Castro Wilburg	1963	PLANIFICACION	ORGANIZACION Y COORDINA- CION	DIRECCION	CONTROL
VILLANUEVA R. Jorge	1964	PREVISION E PLA NEA, INVESTIGAC.	ORGANIZACION Y COORDINA- CION	DIRECCION	CONTROL
FERNANDEZ Arena, José Antonio	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL
VELAZQUEZ Mastreta, Gustavo	1973	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
SANCHEZ Guzman, Francisco	1976	PREVISION PLENACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
VALENZUELA De la Concha, Gilberto	1976	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION MANDO COORDINACION	CONTROL
LARIS Casilla, Francisco Javier	1977	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
FULMER, Roberto M.	1979	PLANEACION	ORGANIZACION COORDINAC.		CONTROL
CAPRILO Landeros,	1982	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	ACCION	CONTROL

nes futuras en que habrá de encontrarse.

Objetivos: Es fijar las metas.

Investigaciones: Es el descubrimiento y análisis de -- los medios con los que puede contarse.

Cursos alternativos: Es la adaptación de los medios en contrados, a los fines para analizar las posibilidades que e-- existen.

1.8.1.2 PLANEACION.

Concepto "Es la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios, la secuencia de operaciones necesarias, los tiempos necesarios para alcanzar el objetivo". (17)

Su importancia: La eficiencia no viene de la improvisación, en la mecánica el centro es planear sobre la forma de cómo habrá de coordinarse la acción. Lo que se descubrió en la previsión, se afirma y corrige en la planeación; todo plan ---tiende a ser económico; todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

- Políticas; Son los principios para orientar la acción

(17) REYES Ponce, Agustín; Ob.Cit., p. 165.

son el objetivo en acción; difieren de las normas concretas y deben cumplir tres funciones: Inspirar, Interpretar y Suplir Normas.

- Procedimientos: Son los planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

- Programas: Son los planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones; lo principal es el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

- Presupuestos: Son una modalidad especial de los programas. Su característica consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

- Pronósticos: Son un tipo especial de presupuesto: establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

- Técnicas de la planeación: Existen tantas técnicas como formas de planes; las más usuales son las siguientes:

Manuales de Objetivos y Políticas

Manuales Departamentales

Manuales de Empleado o Bienvenida

Manuales de Organización

Manuales de organización:

Contiene los objetivos generales de la empresa, los -- del departamento y las secciones básicas del mismo; políticas y normas muy generales; la carta de organización general; la reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de los departamentos de la empresa, definición de -- responsabilidades y autoridad de cada jefe; los análisis de -- puesto de los jefes de departamento o sección; representación gráfica de procedimientos y trámites más importantes, como -- las gráficas de proceso y las gráficas de grupo.

1.8.1.3. ORGANIZACION.

Terry la define:

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (18)

Petersen y Plowman, dice:

"Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales prácticos de -- comunicación entre los grupos". (19)

(18) REYES Ponce, Agustín: ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA, 2a. parte, p. 211

(19) Reyes Ponce, Agustín; Ob Cit., p. 212

Litterer, señala:

"Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas". (20)

Reyes Ponce la define:

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (21)

- Su importancia: La organización recoge, complementa y lleva lo que la previsión y la planeación señalan de cómo debe ser una empresa.

Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y prácticos, bajo la denominación de dinámica entre lo que debe ser y lo que es.

- Principios de la organización:

(20) Reyes Ponce, Agustín; Oc.Cit., p. 212

(21) IDEM.

Especialización: Se obtiene mayor eficiencia, destreza y precisión, si se divide el trabajo.

Unidad de mando: Para cada función debe existir un solo jefe.

Sistemas de organización:

Son diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

- Organigramas

Es la representación gráfica de los sistemas de organización en el cual se indican la división de funciones, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal, o staff del departamento y las relaciones existentes entre los diversos puestos.

Clases de Organigramas:

Organigramas Verticales

Organigramas Horizontales (son los más usuales)

Organigramas Circulares

Organigramas Escalar

- Jerarquías:

Es fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel. Cuando existe un solo nivel jerárquico, conviene una mayor centralización y en la gran empresa que tiene más niveles jerárquicos, conviene la descentralización.

- Funciones:

Determina cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para alcanzar un fin general.

- Obligaciones:

Son las que tienen en concreto cada unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñada por una persona.

Las funciones y obligaciones son el último paso de la organización.

- Unidad de trabajo:

Es la parte final del aspecto teórico y el contacto -- con las personas concretas que ocupan el puesto.

- Específico:

Son las habilidades y conocimientos que debe reunir el trabajador para desempeñar el trabajo que debe hacerse.

ANALISIS DE PUESTOS

Es una técnica en la que se clasifica detalladamente, - las labores, las cuales se desempeñan dentro de una unidad de trabajo.

Es un método de investigación que sirve para conocer - los elementos que integran un puesto determinado de trabajo y que va de lo más complejo a lo sencillo.

Les interesa y es importante para:

a) A los directivos de la organización:

(para conocer las características y obligaciones de cada puesto).

b) A los supervisores:

(es un instrumento indispensable para poder expli-- car y exigir apropiadamente las obligaciones del -- puesto).

c) A los trabajadores:

(ya que permite conocer con detalle cada una de las operaciones y requisitos para realizar mejor y con mayor facilidad sus labores).

d) Al departamento de personal:

(es básico para que cumpla con su función estimulan te de la eficiencia y cooperación de los trabajado res).

TIPOS DE ANALISIS DE PUESTOS

- A) El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo (descripción de puesto).
- B) El que se hace para orientar la selección de personal (especificación del puesto).
- C) El que se hace formulado con miras al adiestramiento del trabajador (el cómo deben hacerse las operaciones).
- D) El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos (elementos comunes a todos los puestos).

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Consiste en definir las cualidades que debe reunir el candidato para considerarse como aceptable.

Consta de tres puntos:

- a) Encabezado
- b) Descripción genérica
- c) Descripción específica:

Habilidad

Esfuerzo

Responsabilidad

Condiciones de trabajo.

- Descripción genérica:

Es una explicación general y breve de las actividades -- del puesto, se le conoce también como DEFINICION o RESUMEN.

- Descripción específica:

Es una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Debe procurarse separar las actividades continuas de las periódicas o eventuales y tiempo de la jornada que se dedica a cada una de ellas.

- La especificación:

Son los requisitos mínimos exigibles a cualquier persona para que desempeñe eficientemente el puesto; éstos son: 1) Habilidad.- adaptabilidad a diversos puestos; conocimiento del equipo; destreza manual, inventiva; previsión. 2) Esfuerzo.- esfuerzo físico, visual, auditivo; atención continua; tensión nerviosa. 3) Responsabilidad.- A calidad; cantidad; equipo; informes. 4) Condiciones de trabajo.

REQUISITOS DE ESTILO PARA ELABORAR LA ESPECIFICACION

- a) Claridad
 - b) Sencillez
 - c) Concisión
 - d) Precisión
 - e) Viveza (corta, taladra; verbos presente indicativo)--
- existen dos formas escritas de presentación:

I. La descripción libre

II. La lista checable.

1.8.2. DINAMICA.

1.8.2.1. INTEGRACION.

Son procedimientos para dotar al mecanismo social de todos aquellos medios de la Mecánica Administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Comprende cosas y personas, siendo el ser humano su elemento más importante.

Su importancia:

La Etapa de la Dinámica debe tener la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; es una función permanente". (22)

Principios de la Integración de Personas

La Adecuación de Hombres y Funciones.- Los hombres, para desempeñar cualquier función, deben reunir los requisitos mínimos para desempeñarlas; el hombre se debe adaptar a las funciones". (23)

(22) Reyes Ponce, Agustín; Ob.cit.,p. 256

(23) IBIDEM, p. 257.

Provisión de Elementos Administrativos. El organismo social debe proveer a cada miembro de los elementos administrativos necesarios para las obligaciones de su puesto.

Importancia de la Introducción Adecuada.- La eficiencia de la empresa depende de los elementos humanos que la integran.

Integración de las Cosas.- Si es técnica, se funda en principios generales como base de las políticas de ese campo. **Carácter Administrativo de esta Integración.** En las Funciones Técnicas, se encuentran elementos administrativos para la coordinación de los elementos técnicos entre sí, y con las personas.

Abastecimiento Oportuno. Se debe contar con los materiales necesarios, disponibles para los márgenes fijados.

Instalación y Mantenimiento.- Representan costos necesarios y momentos improductivos, razón por la cual debe minimizarse la improductividad.

Delegación y Control.- Se debe delegar dentro de un sistema estable y con sistemas de control, para mantenerse bien informado.

Reglas y Técnicas de la Integración de Personas.

Reclutamiento.- Es despertar el interés en las personas

ajenas a la empresa, por la misma.

Selección.- Técnicas para encontrar y escoger al candi
dato más apto para el puesto.

Introducción.- Articular y armoniza el nuevo elemento-
en forma rápida.

Desarrollo.- Desenvuelve las cualidades innatas de las
personas para su máxima realización.

1.8.2.2. DIRECCION.

Reyes Ponce la define:

La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado.- por medio de la autoridad del Administrador, ejerce en base - de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas". (24)

Koontz y O'Donnell la definen:

"La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordi-
nados". (25)

(24) IBIDEM, p. 305

(25) IDEM.

Fayol la define indirectamente:

"Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar; tal es la misión de la dirección", la que "consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (26)

Chester Barnard la considera:

"El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema operativo". (27)

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes señalados.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

Su importancia:

La dirección es la parte central de la administración, -

(26) Reyes Ponce, Agustín; Ob. cit., p.306

(27) IBIDEM.

a la cual se deben subordinar y ordenar, todo los demás elementos.

Fases o etapas de la Dirección:

Delegar autoridad.

Ejercer esa autoridad.

Establecer canales de comunicación.

Supervisar que el ejercicio de la autoridad sea simultaneo a la ejecución de las órdenes.

Principios de la Dirección:

Mando o Autoridad.- Es el principio del que deriva toda la administración, cómo delegarla y cómo ejercerla.

De la Vía Jerárquica.- Al transmitirse una orden, debe seguir los conductos establecidos, no saltarlos sin razón y - en forma constante.

Resolución de conflictos.- Hay que resolver los conflictos lo más pronto posible.

Aprovechamiento del conflicto.- Se aprovecha para forzar el encuentro de soluciones.

Comunicación:

" La Comunicación es el Sistema Nervioso de la Administración. Es un proceso mediante el cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados -- por otros. "(28)

Sus elementos:

Fuentes de la Comunicación.- Es donde se origina la co municación.

Receptor.- Es la persona o grupo a quien va dirigida - la comunicación.

Contenido.- Es el mensaje que queremos transmitir.

Respuesta.- Toda comunicación implica una respuesta.

Ambiente de la Comunicación.- Debe haber un ambiente - favorable y de acercamiento.

Especies de la Comunicación:

Formal.- Es en forma ordenada y por un canal señalado.

Informal.- No hay canales fijados.

(28) IBIDEM, p. 311, 312.

Puede ser.- Imperativa, Exhortativa, Informativa, Oral Escrita, Gráfica, Personal, Telefónica, Vertical u Horizontal. etc.

Vertical descendente.- Políticas, Reglas, Instrucciones, Ordenes, Informaciones.

Vertical ascendente.- Reportes, Informes, Sugerencias, Quejas, Entrevistas, Encuestas.

Horizontal.- Juntas, Comités, Consejos, Mesas redondas, etc.

Principios de la Comunicación:

Bilateral.- Es fuente-receptor y viceversa.

La autoridad y el mando de la empresa.- Es la facultad para tomar decisiones que producen efectos. El que decide es el que tiene la autoridad.

Tipos de autoridad.- Formal, Operativa, Técnica y Personal.

Elementos de mando:

Directiva.- Determina lo que debe hacerse.

Administrativa.- Establece como debe hacerse.

Supervisoría o Ejecutiva.- Vigila que se haga lo que debe hacerse.

Formas de mando:

Ordenes.- Pueden ser verbales o escritas; es el ejercicio de la autoridad.

Instrucciones.- Se refiere a una norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos que se presentan en forma repetida.

Políticas.- Contenidas en los manuales.

Reglas.- Constituyen los reglamentos.

Decisiones:

Es la llave final de todo proceso administrativo; la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo y los caminos que nos conducen a él.

"Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces". (29)

BENEFICIOS DE LA DELEGACION:

- Eliminar los detalles para ocuparnos de lo que tiene

(29) IBIDEM, p. 337.

mayor importancia.

- Aumenta la eficiencia Administrativa en proporción - geométrica.

- Favorece la especialización.

- Las decisiones se toman en forma objetiva.

SUS DESVENTAJAS SON:

1a. Deben fijarse los controles apropiados para cada - grado de delegación que se realiza.

2a. Debe delegarse con base en políticas y reglas.

3a. Debe evitarse la delegación por ensayo y error.

4a. Cuanto mayor delegación exista, más se requiere me-
jorar la comunicación.

5a. La delegación requiere preparación en el delegado.

6a. Debe delegarse gradualmente.

7a. Debe adiestrarse a los jefes delegados.

8a. "Debe delegarse cuando se observa que el tramo de-
control empieza a entorpecer las decisiones". (30)

SUPERVISION:

La función supervisora supone:

Ver que las cosas se hagan como función ordenadas. (31)

Funciones del supervisor.

- Distribuir el trabajo - Hacer informes

- Saber tratar a su personal - Conducir reuniones

(30) Reyes Ponce, Agustín; Ob. p.p. 338, 339

(31) IBIDEM, p. 340

- Recibir y tratar quejas - Coordinarse con los demás jefes.
- Realizar entrevistas
- Mantener la disciplina. (32)

1.8.2.3 CONTROL

Consiste en establecer sistemas para medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba para corregir, mejorar y formular nuevos planes". (33)

Su importancia:

Cierra el ciclo de la administración; es medio de previsión; se da en el Proceso Administrativo.

Los sistemas de Control debe reflejar en todo lo posible la estructura de la organización, deben ser flexibles en el empleo de presupuestos, reportar rápidamente las desviaciones y -actualizarse lo más que se pueda; deben indicar lo que está mal y quien es el responsable.

En la utilización de los datos del Control debe seguirse un Sistema: Analizar e Interpretar los hechos; adoptar medidas

(32) Reyes Ponce, Agustín; Ob. cit., p. 343

(33) IBIDEM, p. 356

aconsejables desde su inicio y hacer una revisión estrecha, para después registrar los resultados obtenidos.

Reglas del Control:

1a. Distinguir las etapas del control, tales como establecer los medios, recolección de datos, interpretar y valorar los resultados, utilizar los mismos.

2a. Escoger los medios de control estratégicos.

3a. Los sistemas de control deben reflejar lo más posible la estructura de la organización.

4a. Tener en cuenta la naturaleza y la función controlada.

5a. Los controles deben ser flexibles.

6a. Deben reportar inmediatamente las desviaciones.

7a. Deben ser claros al usarlos.

8a. Deben llegar muy concentrados a los altos niveles.

9a. Deben conducir a la acción correctiva.

10a. Debe seguirse un sistema en la utilización de los datos.

11a. El control puede servir para corregir defectos, mejorar lo obtenido, nueva planeación y motivar al personal.

Técnicas más usadas en los controles de tipo general.

- Administración por Objetivos,
- Gráficas de Gantt,
- Técnicas de Trayectoria Crítica,
- Técnicas de Pert,
- Técnica CPM
- Técnica RAMPS

CAPITULO II. ADMINISTRACION DE PERSONAL

2.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.2. FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

2.3. ORIGEN DE LAS FUNCIONES

2.4. ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

2.5. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO II

2.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Definiciones:

Arias Galicia da su definición:

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización y del país en general". (33)

Reyes Ponce la define:

"Los objetivos de la administración de personal es la búsqueda de la mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores (Privado y Público) a su vez, se coordinarán con los de la sociedad en general". (34)

Administración de Recursos Humanos.

del Latin ADMINISTRATIO onis y RECURSUS.

Es la acción de Administrar elementos de que una co---

(33) ARIAS Galicia, Fernando; Ob.Cit.; p. 28

(34) REYES Ponce, Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL 1a. -- parte, p. 26

lectividad puede hechar mano, para acudir a una necesidad o llevar a cabo una empresa. (35).

2.2 FUNCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El administrador de Recursos Humanos de la empresa realiza las siguientes funciones:

1. Reclutamiento, selección y contratación.
2. Inducción, capacitación, adiestramiento y formación.
3. Asegurar la higiene, salud y seguridad.
4. Estimular.
5. Prestaciones de servicio al personal.

2.3 ORIGEN DE LAS FUNCIONES.

Nos damos cuenta con facilidad de que quien ejerza las funciones arriba mencionadas, actuará con "encendido automático" ya que el inicio de su trabajo dependerá de un hecho ajeno y fuera de control, como es la creación de una vacante.

Una vacante es, según el diccionario, un cargo o empleo que está sin proveer, sin alguien que lo lleve o desarrolle, pues a final de cuentas, tal cargo o empleo está constituido por una serie de labores o tareas por realizar.

(35) SELECCIONES del Reader's Digest. ob.cit. Tomo 10 p. 3170

Cuando en las empresas hay una vacante es lógico que el primer pensamiento que acuda a las autoridades respectivas sea: ¿No cabría la posibilidad de reasignar o redistribuir -- las labores de este puesto entre otros de la empresa, de modo tal que este puesto desapareciese absorbido por los demás?.

Esta idea puede que sea factible y se lleve a la práctica de inmediato o pueda ser imposible su realización. El segundo caso es el que nos interesa. La vacante está ahí y en esas exactas condiciones tiene que ser cubierta, no queda otro camino que solicitar a alguien que la cubra. Tal requisición se dirigirá a quien administra los recursos humanos de la empresa y deberá revisar algunas formalidades evidentes, tales como:

- 1.- El cargo o empleo vacante.
- 2.- El motivo de la vacancia.
- 3.- La fecha de la requisición.
- 4.- La fecha en que el puesto deberá ser cubierto.
- 5.- Descripción completa del puesto.

Después de recibir estos datos el administrador del personal comienza su labor con el:

Reclutamiento

Como el mismo origen militar de la palabra nos lo indi

ca, viene a constituir el proceso de obtención del personal - que requiera la empresa, consiste en acudir a las fuentes de personal establecidas, con el fin de obtener un número adecuado de candidatos.

Selección

Tales solicitantes deben ser cuidadosamente examinados desde diversos puntos de vista, con el objeto de escoger a -- los adecuados para cubrir la vacante.

No se piense que este proceso debe ser impersonal, --- frío y en algún modo humillante para el solicitante; es de -- una importancia capital, ya que la empresa está determinando quienes van a ser parte de ella, quienes la representarán y, ¿Porque no? quienes la dirijan en el futuro.

Contratación

Esta etapa implica la formalización del compromiso de trabajo entre la empresa y el trabajador. Es vital que el -- nuevo empleado entienda con claridad los derechos y obligaciones de su puesto:

Esta etapa tiene una serie de características muy especiales, ya que la información recabada de los candidatos que no-

llenaron los requisitos, quizá pueda ser empleada con posterioridad.

Inducción

El personal debe comprender perfectamente a la empresa y para ello es necesario que haya sido introducido o inducido a ella de manera adecuada. La primera impresión es la más importante y eso, aquí, es de vital importancia. Además, la inducción adecuada contribuye a la seguridad del empleado.

Capacitación

El personal necesita estar preparado para llevar a cabo todas las labores de carácter técnico que se le asigne; si no lo está, hay que educarlo para ello.

Adiestramiento

Ahora que hay labores tan especializadas que requieren un entrenamiento previo para lograr la habilidad deseada, eso es el adiestramiento.

Formación o Desarrollo

Estas ideas representan no sólo un aspecto de las habili

dades del ser humano, si no su personalidad completa, que va ascendiendo en preparación, en cultura, etc. Este es el último proceso por el que pasará el personal y, sin lugar a dudas, el más difícil y el más satisfactorio.

Higiene

La larga lucha de las organizaciones obreras ha tenido como uno de los objetivos primordiales, el elemental derecho a la higiene dentro de los centros de trabajo. Poco puede decirse sobre algo tan justo y tan evidente.

Salud y seguridad

Muy importante también es que los recursos humanos de la empresa sean adecuadamente cuidados en lo relativo a su aptitud física y que las complicaciones de la producción no vengán a convertirse en un peligro para quien labora en la empresa.

Estímulos

Si el personal va a estar satisfecho, ésto sólo puede lograrse si se le hace sentir en todos los aspectos que es -- parte del organismo empresarial y que existe quien se preocupa por su superación y por estimular las labores desarrolladas.

Servicios

Habrá que acudir siempre en ayuda de los colaboradores de la empresa, a fin de que puedan concentrar sus esfuerzos - en el trabajo productivo y no se vean alterados por problemas, pequeños o grandes, que alguien pueda resolver por ellos.

Independientemente de que los servicios o prestaciones adicionales pueden ayudarnos a captar personal de mejor calidad y a conservar satisfechos al personal existente.

2.4 ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

En la actualidad la mayor parte de las empresas cuentan con un departamento especializado, o cuando menos. con un grupo de personas que llevan a cabo la administración de personal.

La mentalidad empresarial ha ido evolucionando y las -- características de tal departamento, son ya:

a) Realización de una labor más organizada y técnica.

Para esto se cuenta con ejecutivos capacitados que pueden ejercer la gerencia del departamento. Previamente se contó con la inclusión de la materia en planes de estudio escolares, con un número creciente de textos, con seminarios y conferencias y, sobre todo, con la experiencia derivada del enfrentamiento con los problemas cada vez más complejos, que requieren ser resueltos con técnicas científicas.

b) Autoridad.

El jefe del departamento tiene autoridad lineal sobre sus subordinados y además actúa como asesor de los otros jefes de departamento, en todo lo relativo a recursos humanos, teniendo la misma jerarquía que ellos.

No habrá que olvidar, además, el hecho de que los objetivos sociales de la organización serán los propios objetivos del departamento.

2.5 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La capacidad de planear y controlar los Recursos Humanos se inicia desde el Reclutamiento, al allegarse de gente --

competente, que posteriormente será seleccionada para cubrir una vacante o puesto de nueva creación, que se adapte a las necesidades humanas y cumpla con los requerimientos de la empresa.

Definición.

"La Planeación de Recursos Humanos debe llevarse a cabo de tal manera que, al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos". (36)

(36) GOMEZ Ceja, Guillermo; PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS; p. 36

CAPITULO III. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

3.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

3.2.1. OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

3.2.2. PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SU IMPORTANCIA.

3.2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

3.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

3.3.1. RECOMENDACIONES PARA LLENAR LOS ANUNCIOS EN EL PERIODICO.

3.3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS

3.4. PROCESO DE SELECCION

3.4.1. OBJETIVOS DE LA SELECCION

3.4.2. PERSONAL RESPONSABLE DE LA SELECCION Y SU IMPORTANCIA.

3.4.2.1. LA ENTREVISTA

3.4.2.2. LAS PRUEBAS

3.4.2.2.1. TIPOS DE PRUEBA

3.4.2.3. EXAMEN MEDICO DE ADMISION

3.4.2.4. INVESTIGACION Y ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA

3.4.2.5. ENTREVISTA DE CONTRATACION

3.4.2.5.1. ENTREVISTA DE COLOCACION

3.4.2.5.2. ENTREVISTA DE SALIDA

3.4.2.6. LAS FORMAS DE SOLICITUD

3.4.2.7. INDUCCION

3.5. CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTOS

3.5.1. ANALISIS DE PUESTOS

3.5.2. EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTOS

3.5.3. CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO.

CAPITULO III

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE -
PERSONAL.

Desde tiempos inmemoriales, el hombre ha tenido la necesidad de reclutar y seleccionar personal para las diversas ac tividades que realiza.

En un principio lo hacía en forma rudimentaria e intuitiva, hoy en día el perfeccionamiento de las técnicas de selec ción y reclutamiento han hecho que esta función tenga tenden--
cia a ser más objetiva.

Entre los espartanos se ve una selección de personal al aplicar la selección racial de las mismas. En los ejércitos -
mercenarios se seleccionaban a los hombres más fuertes y de ma yor talla para puestos militares. Para trabajos rudos y pesa-
dos se empleaban a esclavos de color.

En la antigüedad, cuando se empiezan a contratar a los-
guardias suizos, se observa un enfoque científico en la selec ción de personal, ya que no sólo se ven los aspectos físicos -
del individuo como: talla, color, tipo de persona, fuerza, etc.,
sino que se empieza a considerar otros factores como: conoci--
mientos, reacciones y forma de pensar del individuo.

A partir de este momento, los sistemas de reclutamiento y selección de personal siguieron progresando, gracias a la observancia de la selección de los individuos.

A finales del siglo pasado y principios del actual, se le dió gran auge e importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal; esto se debe en gran parte a las ideas científicas de Taylor (Revolución Industrial) y a la primera guerra mundial. Durante esta guerra, se plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época, en diversas ramas del conocimiento que tiene por objeto el estudio del hombre.

La psicología ha proporcionado algunos métodos para mejorar el grado de éxito en la selección de solicitantes de -- trabajo, desarrollando técnicas estándar de observación.

Hasta fines de los años 40s, fué cuando en México los empresarios comenzaron a darse cuenta de la necesidad de reclutar y seleccionar personal, cuidadosamente apoyados en estudios y pruebas, con el fin de disponer de un personal competente y con la experiencia necesaria para realizar su trabajo en forma satisfactoria.

El proceso de reclutamiento y selección de personal -- constituye una de las áreas que presentan mayor uniformidad - en las distintas organizaciones; debido a la gran complejidad que representa, es uno de los más comprendidos. Como se puede apreciar, el reclutamiento y la selección de personal en - las organizaciones es determinante para su adecuado funcionamiento y eficiencia, reflejándose en el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos.

Definición de reclutamiento y selección de personal.

"Proporcionar las capacidades humanas requeridas por - una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del in dividuo para hacerlo satisfactorio, a sí mismo y a la colecti vidad en que se desenvuelve". (37)

3.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Concepto de Reclutamiento.

"Son los medios de que se vale una organización para - atraer candidatos adecuados a sus necesidades". (38)

(37) IBIDEM, P. 251

(38) ARIAS Galicia, Fernando; Ob.Cit., p. 258

"Acción y efecto de reclutar". (39)

"Capacidad para allegarse de individuos calificados para ocupar un puesto, basados en la investigación de fuentes-internas o externas". (40)

Ernest L. Loen.

"Es el proceso que requiere de la pericia y el juicio-para poder atraer y captar a la gente adecuada para ocupar un puesto dentro de una organización".

Dale Yoder.

"Es un proceso que tiene como finalidad proveer personal a las organizaciones, para satisfacer las necesidades múltiples que se presenten en el transcurso de sus operaciones y poder lograr sus objetivos".

Strauss/Sayles.

"Es un proceso que empieza con el alistamiento y la decisión de dónde y cómo buscar trabajadores.

(39) SELECCIONES del Reader's Digest; Ob. Cit., p. 3166

(40) CHRUDEN, Sherman; ADMINISTRACION DE PERSONAL; p. 113

3.2.1 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

- Proveer a la organización de personal, de acuerdo al perfil del puesto que se quiera cubrir.

- Mantener constantes relaciones con las diferentes -- fuentes de abastecimiento de personal.

- Buscar atraer y animar a solicitantes capaces para - cubrir las vacantes a puestos de nueva creación que se presen-
ten.

Determinar las fuentes de abastecimiento, más conve---
nientes para la organización.

- Promover el buen nombre de la empresa en la comuni--
dad.

- Ayudar, evaluar y orientar a los nuevos empleados pa
ra llenar los puestos requeridos, de acuerdo a las diferentes
necesidades de la organización, para alcanzar los objetivos -
deseados.

3.2.2 PERSONAL RESPONSABLE DEL RECLUTAMIENTO Y SU IMPORTANCIA

El personal que lleva a cabo el proceso de reclutamien-
to es muy importante, conlleva la gran responsabilidad que, en
un momento dado, el candidato seleccionado cubra los requeri-

mientos y cumpla con los objetivos de la organización.

El encargado de este proceso determinará las fuentes y los medios en los cuales se basará para proveerse del personal idóneo que requiera la organización, de acuerdo a sus necesidades y al perfil del puesto especificado por los departamentos que requieran personal.

Esto dependerá del inventario, de la planeación de los recursos humanos y del mercado laboral existente.

El personal que puede realizar este proceso es:

- Secretarias
- Contadores Públicos
- Administradores de empresas
- Recepcionistas
- Psicólogos
- Ingenieros industriales

Lo más recomendable es que los psicólogos lleven a cabo este proceso, ya que con su especialidad, tienen la capacidad de trato con las personas y comprenden las necesidades de las mismas.

Para realizar un reclutamiento efectivo, debe disponerse de información precisa y continua respecto a la cantidad,-

tipo de trabajo y calificación de los individuos necesarios - para desempeñar las diversas actividades inherentes a un puesto en la organización.

Dotar de personal calificado a una organización, requiere de un análisis de necesidades del potencial humano que cubra los objetivos de la misma.

El reclutamiento se inicia con la determinación de la necesidad de energía humana para la organización, existencia de una vacante y características del puesto que se desea cubrir; luego se efectúa un análisis de puestos para determinar los requisitos que debe cubrir el candidato.

El proceso de reclutamiento finaliza con el empleo de fuentes para reclutar a los candidatos. Estas pueden ser externas o internas.

3.2.3 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1a. Etapa

Existencia de una vacante:

Es la primera etapa del proceso de reclutamiento, la - cual se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición

es: "Puesto que no tiene titular". (41) Para efectos de este trabajo se entiende como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar.

2a. Etapa

Requisición del Puesto.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en quedar cubierto el puesto, el tiempo durante el cual será contratado, departamento, turno, horario y sueldo.

3.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Toda empresa cuenta con un abastecimiento inferior de mano de obra que está en función de sus actividades, de ascensos, trasladados y capacitación. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, el mercado exterior es una fuente importante.

Al efectuar un reclutamiento de éste tipo, es conveniente tener en cuenta:

(41) IBIDEM, p. 257

- a) Cuales son los puntos y que requisitos exigen (descripción)
- b) Que nuevos puestos se necesitan.
- c) Que proyección tiene o busca la empresa.
- d) Cuales son las necesidades de personal a corto y a largo -
plazo.
- e) Recurrir a las fuentes abastecedoras.

A continuación se mencionan algunas fuentes externas -
de Reclutamiento:

BOLSAS DE TRABAJO:	Bolsa nacional de trabajo, Bol sa Universitaria de trabajo, - etc.
ESCUELAS:	U.N.A.M., I.P.N., CENETI, Es-- cuelas Comerciales, etc.
AGENCIAS:	De reclutamiento, de Selección, de colocación.
INTERCAMBIOS:	Entre empresas, entre agencias, grupo de intercambio.
ASOCIACIONES PROFESIONALES	
CAMARAS INDUSTRIALES Y	
COMERCIALES.	

Como medios de Reclutamiento tenemos:

PERIODICOS

RADIO Y TELEVISION.

Requiere conocer:

Costo de Spot. por minuto.

Frecuencia de aparición del ---
anuncio

Horarios en función de Costo.

Estaciones con mayor cobertura.

DE VIVA VOZ

SINDICATO

TELEFONO.

3.3.1 RECOMENDACIONES PARA LLENAR LOS ANUNCIOS EN EL PERIODICO.

Encabece el anuncio con el
nombre del puesto

No mencione el nombre de la organización con letras grandes.

El objetivo que tiene este anuncio es de captar la atención de los candidatos que tienen esa experiencia ocupacional.

Los anuncios del periódico
pueden ser abiertos o
cerrados

En la medida que no se piden requisitos es más abierto

Entre más requisitos se piden más se cierra el anuncio

La presentación adecuada de un anuncio es:

- Nombre del puesto
- Requisitos
- Lo que ofrece la organización (sueldo, prestaciones, etc.)
- Teléfono y domicilio
- Nombre de la persona encargada del reclutamiento.

SE RECOMIENDAN LOS SIGUIENTES PERIODICOS:

NIVEL EJECUTIVO

Excelsior

Universal

Heraldo

Novedades

Sol de México

NIVEL MANDOS

INTERMEDIOS Y

ADMINISTRATIVO

Excelsior

Universal

Sol de México .

Heraldo

NIVEL OBRERO

Esto

Prensa

Universal

Días de publicación:

Sábado, Domingo, Lunes.

Preferente el día Lunes.

3.3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS.

Actuales empleados

Antiguos empleados

Promociones

Ascensos y transferencias

Conocidos o familiares de los empleados

3.4 PROCESO DE SELECCION.

Concepto de Selección.

"Es el proceso de seleccionar personas con más posibilidades de tener éxito en el puesto, entre las reclutadas".

"Es el proceso de estimar acertadamente, cuál de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo -- de que se trate".

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus -- habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio-

a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contri-
 buir de esta manera, a los propósitos de esta organización". -
 (43)

Consiste en equipar las habilidades, intereses, aptitu-
 des y personalidad de los solicitantes con las especificacio-
 nes del puesto". (44).

SELECCION: del latín SELECTIO-onis.

"Elección del personal o cosa entre otras, bien para se-
 pararla o preferirla". (45)

"El hombre adecuado para el puesto adecuado". (46)

"La elección de la persona adecuada para un puesto ade-
 cuado y a un costo adecuado que permita la realización del tra-
 bajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus ha-
 bilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a
 sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contri-
 buir, de esta manera, a los propósitos de la organización".(47)

(43) ARIAS Galicia, Fernando; Ab.Cit., p. 252

(44) CHRUBEN, Sherman; Ob.Cit., p. 133

(45) SELECCIONES del Reader's Digest; Ob.Cit., Tomo II, p.3452

(46) IBIDEM; p. 86

(47) IBIDEM; p. 252

3.4.1 OBJETIVOS DE LA SELECCION.

1. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

2. Encontrar y manejar técnicas e instrumentos de selección que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo, para cada puesto de la organización.

3. Elegir los individuos que más se adapten a sus puestos con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.

3.4.2 PERSONAL RESPONSABLE DE LA SELECCION Y SU IMPORTANCIA

El personal responsable de la selección y contratación de personal es muy importante, ya que de él va a depender la selección idónea para ocupar una vacante dentro de la organización y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso de selección deberá cumplir con tres requisitos fundamentales: Tener suficiente flexibilidad para permitir que se adapte a los requisitos y a las circunstancias de cada compañía en particular; permitir una selección positiva e incorporar los preceptos más avanzados en las técnicas de personal.

-Recepción.

Se inicia con la Recepcionista, Secretaria o miembro del Departamento, para obtener información de: Nombre del Solicitante y tipo de trabajo que busca; después concertar una cita para una entrevista preliminar.

3.4.2.1 LA ENTREVISTA.

La entrevista es una de las técnicas más usadas dentro del reclutamiento y selección de personal. La entrevista es una forma de recabar información determinada, para tomar decisiones respecto a la contratación, evaluación, comunicación o despido de un empleado. De aquí que no se considere como un proceso rígido esencialmente humano, además de ser una experiencia de aprendizaje mutuo.

Algunos aspectos que deben considerarse de una entrevista

ta son las necesidades de tipo biológico, psicológico y social de las personas.

Entrevistar no es nada fácil, si no que exige una práctica y algunas cualidades que deben desarrollar un entrevistador, tales como un gran conocimiento de sí mismo, para partir de un principio de realidad; autoaceptación, que nos permita superar en forma óptima nuestra potencialidades y limitaciones; y auto realización, que permita la canalización y desarrollo de nuestra personalidad, pues dependiendo del ejercicio de estos tres elementos dependerá el éxito de la entrevista, como un instrumento controlado y una verdadera técnica de investigación.

Existen entrevistas para obtener información (selección, análisis de puestos, de cualidad); para dar información (de inducción, de capacitación); para influir en la conducta de otros (para motivar, calificar o responder).

Para que el entrevistado se acerque en la mejor disposición posible al diálogo, se necesitan ciertas condiciones físicas que, aunque a veces la preparación del ambiente no depende de nosotros mismos, conviene que sea un lugar aislado y tranquilo; evitar las interrupciones telefónicas, la barra del escritorio utilizando sillas de frente, ligeramente de lado.

Una entrevista bien dirigida suele pasar por tres etapas características:

a) Rapport: es un ambiente de disposición mutua y empatía, que disminuye la ansiedad del solicitante para hablar -- con libertad y comportarse espontáneamente (cortesía, interés al escuchar, proporcionar seguridad y avanzar por áreas familiares).

b) Cima: es el momento donde gracias al rapport se obtiene la más amplia y completa información (no mostrar prisa y evitar los juicios y contradicciones).

c) Cierre: en este momento se comunican los trámites -- sucesivos ayudando al individuo a prepararse para terminar -- con éxito la entrevista.

Después de terminar la entrevista, se redacta un informe claro y sencillo acerca de la persona entrevistada.

3.4.2.2 LAS PRUEBAS

Las pruebas o tests psicológicos de conocimientos se aplican en función del tipo de recursos humanos y de los niveles que existen en la empresas.

Las baterías de pruebas son el primer paso imprescindible en el análisis de puestos. Hay empresas que ya cuentan con este tipo de análisis.

El diseño de requisición de personal debe incluir un cuestionario con la máxima información que necesita el jefe -requisitante. Esto es el perfil del puesto que servirá de base para saber qué pruebas aplicar.

Se debe tener la suficiente información de las distintas pruebas, lo que miden, su validez, confiabilidad, sensibilidad. Es de vital importancia la forma de administrar la prueba (individual o de grupo), tiempo de aplicación, costo de reproducción, ya que estas nos muestran la información necesaria y factible que el jefe espera del nuevo elemento a su cargo.

Después de haber aplicado varias pruebas en un determinado tiempo, se pueden someter a un procedimiento estadístico para determinar cuáles son útiles y cuáles no.

3.4.2.2.1 TIPOS DE PRUEBAS.

Se distinguen 5 tipos diferentes de pruebas:

-PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

Miden la capacidad general de las personas o su coeficiente intelectual. Estas pruebas nos indican el tipo de problemas que pueden ser resueltos por la gente.

-PRUEBAS DE HABILIDADES.

Estas pruebas nos indican las áreas donde puede destacar una persona, indicándonos la mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor.

-PRUEBAS DE APTITUDES

Indican las áreas donde la persona ha tenido alguna -- preparación escolar o capacitación.

-PRUEBAS DE INTERESES .

Indican la actitud o sentimiento del sujeto enfocado-- hacia determinadas áreas. pueden ser para personas de tipo -- técnico y para personal que labora en las oficinas; pueden - ser las inclinaciones hacia los aspectos humanitarios, matema ticos, físicos, literarios, artísticos, etc.

-RASGOS DE COMPORTAMIENTO.

Miden los rasgos específicos de las personas, siendo relativo el que una persona posea el mayor o menor grado, como resultado del conjunto de rasgos, se determina el perfil del comportamiento.

-FORMACION DE BATERIAS:

Baterías a nivel obrero o técnico:

Inteligencia

Army-Beta

Meili

Dexterímetro (Habilidad manual)

O.D.T.

Barsit

Personalidad

Bender

Machover

Moss

Frases Incompletas

Asociación de palabras

Thurstone

Rorscharch

16 p.F.

Intereses

Gordon

Geist

P.D.T.

Batería de pruebas para secretaria o personal de oficina:

Ocupacionaleso Habilidades

Contabilidad

Taquigrafía

Ortografía

Mecanografía

Archivo

Percepción

Números

Memoria

Atención (B.G.9)

Inteligencia

Army-Beta

Melli

O.D.T.

Dominós

Raven

Personalidad

Machover

Allport

Moss

Frases Incompletas

Thurstone

M.M.P.I.

Intereses

Gordon

Geist

Kuder

Thurstone

Baterías de pruebas para ejecutivos:

Inteligencia

Wais
 Dominós
 Army-Beta
 Raven
 D-48
 D.A.T.

Personalidad

M.M.P.I.
 T.A.T.
 Rosenzweig
 Moss
 Frases Incompletas
 Rorscharch
 16 p.F.
 Allport
 Thurstone

Intereses

Gordon
 Geist
 Kuder

3.4.2.3. EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

Si bien el examen médico (como la investigación y la encuesta socio-económica) no lo realiza el psicólogo directamente, es importante dentro del proceso de selección, ya que permite comprobar la aptitud física del solicitante.

Dentro de este renglón cabe mencionar, entre otros aspectos:

Anatómicos: constitución física.

Funcionales: Funcionamiento de sistemas y aparatos.

Sensoriales: Percepción de estímulos y analogías, agudez visual y auditiva, sensibilidad olfativa, gustativa y táctil.

Motrices : esfuerzo, habilidad manual, etc.

El examen médico es un requisito legal, fundamentado - en los artículos 15 y 16 de los Reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo .

Efectuando el examen médico podemos evitar:

Accidentes de trabajo,

Rotación de personal,

Enfermedades profesionales,

Enfermedades contagiosas, etc.

El médico entrega su reporte en un formato impreso, -- como los que siguen a continuación. (ver anexo 5).

1. SOLICITUD DE EXAMEN MEDICO

FECHA _____

Ruego a Ud. aplicar examen médico al Sr. (ita) _____
 _____ portador de la presente quien es aspirante al puesto de: _____

DONDE SE REQUIERE PRINCIPALMENTE DE:

Esfuerzo físico	_____	Ligero
	_____	Constante
	_____	Intenso
Esfuerzo mental	_____	Ligero
	_____	Constante
	_____	Intenso

A T E N T A M E N T E

EL SUBJEFE DE PERSONAL.

Anexo 5

3.4.2.4 INVESTIGACION Y ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA.

La encuesta socio-económica permite corroborar de una manera directa y objetiva, los datos proporcionados por el solicitante, las condiciones socio-economicas en que desenvuelve, checando así la congruencia de la información.

Este tipo de encuestas deben ser realizadas por la sub-jefatura correspondiente de la empresa, o pueden ser solicitadas a los despachos especializados en ella.

3.4.2.5. ENTREVISTA DE CONTRATACION.

El proceso de contratación lleva consigo la necesidad de conocer tanto las diferencias individuales de las personas como las exigencias del trabajo en cuestión, con el objeto de poder aprovechar el mayor grado de talento y capacidades de las personas, buscando la adaptación del hombre al trabajo.

Esta necesidad ha permitido el desarrollo de un proceso relativamente estandarizado y que se ajusta a las necesidades de cada compañía.

3.4.2.5.1 ENTREVISTA DE COLOCACION.

La realiza el entrevistador; con ella se obtiene los datos para completar el registro del empleado. Después se detallan los pormenores para su inducción.

3.4.2.5.2. ENTREVISTA DE SALIDA

Este tipo de entrevistas se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional. La aplicación de esta técnica

nica tiene como objetivo que el responsable de la administración de personal obtenga información del "por que" renunciaron sus empleados o, en su caso, cuáles fueron los motivos que -- originaron el despido.

En muchas compañías la inestabilidad del personal significa uno de los egresos más fuertes que se registran en la administración de recursos humanos. Este tipo de empresas tiene la necesidad de que se aplique la Entrevista de Salida, si se desea evitar o reducir el gasto causado por la rotación de personal.

Para que la entrevista de salida conteste el por qué - de la renuncia de una forma más objetiva, se requieren los datos que se consideren que en la entrevista incluyan:

DATOS DE CONTROL

DATOS DE EXPERIENCIA

DATOS SOBRE ACTITUDES

El manejar con flexibilidad la entrevista de salida, - es significativa para que la empresa pueda ver en el renun---ciante a un colaborador para mejorar la organización.

El empleado que ya firmó su renuncia está en la posibilidad de expresar con mayor objetividad sus opiniones, con res

pecto a su supervisor, sus compañeros y las políticas de la empresa. Estas opiniones estarán menos matizadas por los deseos de agradar o de conquistar un ascenso, de ahí que se pueda considerar como una retroalimentación para los sistemas de organización que se manejan en la empresa.

La entrevista de salida nos proporcionará datos para de terminar nuestras políticas de Reclutamiento y Selección de personal, Capacitación y Adiestramiento, Análisis y evaluación de Puestos, Prestaciones, etc.

Consideramos necesario puntualizar que la información que se obtenga de un empleado que abandona la empresa, por una situación de conflictos puede vertir opiniones que reflejan agresión y, por lo tanto, sean tendenciosas; no por esto carece de valor esta información.

Para evaluar estos datos, se requiere de un conocimiento profundo de la organización.

3.4.2.6. LAS FORMAS DE SOLICITUD.

Las formas de solicitud proporcionan un medio de registrar información fundamental sobre el solicitante.

Estos informes son esenciales no solo para la selec--

ción, si no también las relaciones entre el patrón y entre el empleado.

Entre las diversas formas de solicitud existen las que sirven para hacer una rápida selección preliminar y las solicitudes de apreciación, donde se reúnen los datos generales sobre el solicitante, para hacer una evaluación sobre diferentes aspectos.

3.4.2.7 INDUCCION.

Una vez el candidato es contratado, se procede a inducirlo.

La inducción la lleva a cabo el Departamento de Personal con explicaciones, que proporcionan información sobre la empresa, sus actividades y sus productos. Se le dan a conocer las políticas generales, le muestran al empleado reglas generales sobre disciplina, pensiones, planes de salud y bienestar, programa de seguridad, beneficios, cajas de ahorro, etc. Se le debe llevar a conocer la empresa, presentarlo con sus jefes y compañeros de trabajo, explicarle la descripción del trabajo a realizar.

3.5 CONCEPTOS DE ANALISIS DE PUESTOS.

L. Byars.

"Proceso de copiar, por lo general mediante observa-
ción y estudio, la información pertinente relacionada con un
puesto". ARIAS - GALICIA.

"Es un método cuya finalidad estriba en determinar las
actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que
debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y
las condiciones ambientales que privan en el puesto que se
desenvuelve en la actualidad". (42)

3.5.1. ANALISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos es importante porque cualquier
elemento integrado a una organización requiere ser reclutado,
seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función
precisamente de su puesto.

Siendo este la unidad de trabajo, a partir de su co-
rrecta definición y estructuración, se estará iniciando la
tecnificación de la Administración de Recursos Humanos.

Dependiendo de las funciones que han de realizarse en
el puesto, se requerirán ciertas habilidades, estudios, expe-
riencia, iniciativa, ya que las condiciones de trabajo la
responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso.

Examinar las características de cada puesto resulta importante, a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito.

El Análisis de puestos puede tener diferentes aplicaciones:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de -- personal.
- b) Como una valiosa ayuda para la selección objetiva - del personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y de sarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de valuación de puestos.
- f) Como parte integrante de Manuales de Organización.-
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas.
- h) para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar Sistemas de higiene y Seguridad -- Industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de Finanzas y Seguros.
- l) Para efectos de Planeación de Recursos Humanos (incluyendo la elaboración de análisis hacia el futuro).
- m) Para efectos organizacionales.

- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como instrumento en Auditorías Administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.

3.5.2 EJEMPLO DE ANALISIS DE PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaría
CLAVE:	CV-81
UBICACION:	Depto. de Ventas, Contraloría.-
REPORTA:	Contralor.
PERSONAL A SUS ORDENES:	Office Boy
PUESTOS CONEXOS:	Inferior: Taquígrafa de Ofna. - Superior: Secretaría de G.
FECHA DE ANALISIS:	20 de Junio de 1987.
REVISO:	
ANALIZO:	

DESCRIPCION GENERICA:

Toma dictados taquígráficamente que le dicta el Contralor hace transcripciones mecanográficas, lleva el archivo del personal, recibe recados e interviene en trámites necesarios del personal, así como en formulaciones de concentraciones y esta dísticas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Actividades continuas:

1. Toma taquigráficamente los dictados de su jefe, -- después mecanografía los mismos.
2. Contesta correspondencia, copia artículos o estudios que le indiquen.
3. Despacha oportunamente la correspondencia.
4. Archiva correspondencia del departamento, llevando minutario y registro del mismo.
5. Atiende llamadas telefónicas toma nota de recados, mantienen al día el directorio de contactos del departamento.
6. Anota en agenda de negocios pendientes del departamento, los que resulten de sus gestiones, recuerda oportunamente a su jefe los que debe tratar.
7. Cuida que se haga la limpieza de la oficina, así como de su presentación y orden.
8. Concentra y anota los retrasos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o -- sin él, e informa diariamente a su jefe.

ACTIVIDADES PERIODICAS.

1. Pasa al stencil boletines, circulares, etc., ordenados -- por el jefe y vigila que el office boy los tire por el mi

meógrafo en las cantidades señaladas.

2. Abre expedientes de cada trabajador y concentra en ellos - los documentos señalados.
3. Proporciona, de acuerdo con instrucciones de su jefe, los expedientes de archivo que puedan requerir otros departamentos anotando los documentos que se extraigan de él, en formas especiales de control.
4. Atiende a las personas que se presenten en el departamento to, pidiéndoles, nombre y asunto antes de pasarlos con el jefe, toma recados cuando éste no pueda recibirlos o está ausente.
5. Recibe los reportes de trabajadores enfermos, notificando al médico para su comprobación y recoge el dictámen del -- mismo.
6. Registra oportunamente cambios de salarios, puesto, domicilio, etc.

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

a) HABILIDAD

- 1.- Instrucción.- Primaria, Secundaria y 2 años de Estudios comerciales que comprendan por lo menos gramática, taquigra-

fía, mecanografía, archivo, correspondencia y documentación.

2. Experiencia.- Mínima de 1 año que le permita precisión, limpieza y rapidez.
3. Criterio.- El necesario para resolver problemas sencillos, el requerido para selección y catalogación en el archivo.

b) ESFUERZO

1. Físico.- El necesario para la pulsación mecanográfica utilizada en casi toda la jornada.
2. Mental.- Atención concentrada durante dictado y transcripción, para evitar errores; buena memoria.

c) RESPONSABILIDAD.

1. Discreción.- Debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

d) CONDICIONES DE TRABAJO

1. Posición.- Varía, predomina estar sentada.
2. Cansancio.- El producido por esfuerzo de transcripción mecanográfica.

RELACIONES INTERNAS

Mantiene relaciones interpersonales con el contralor -- office boy, trabajadores y gente de todos los departamentos.

RELACIONES EXTERNAS

Mantiene contactos interpersonales con clientes y gente que acude a la oficina a pedir informes y con el médico de la compañía.

3.5.3 CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO.

1. Nombre del puesto _____

2. Sueldo _____ Empresa _____

3. Horario _____

MANANA

TARDE

4. Explique cuál es el objetivo para el que fue creado el puesto que se espera conseguir a través de sus funciones y para que se persigue dicho objetivo.

5. Para conseguir el logro del objetivo, se establecen objetivos a corto plazo que deben perseguirse constantemente. Mencionar cuáles son.

6. Menciona las funciones o actividades principales que se desempeñan en el puesto, explicando que se hace, cómo y para qué, denotando la acción que se toma en cada una de

ellas.

7. Mencione los conocimientos necesarios en el puesto para desempeñar eficientemente las funciones asignadas; se mencionan los conocimientos específicos. Estos conocimientos se clasifican en tres grados de intensidad:

Profundos

Generales

Básicos

8. Qué puestos le reportan; sólo se mencionan los títulos de los puestos subordinados inmediatos.
9. A qué puesto le reporta y qué otros puestos reporta su jefe.
10. Con qué otros departamentos de la empresa se tiene comunicación regular. (Mencionar títulos o centro de trabajo).
11. Qué relaciones se tienen fuera de la empresa, con quienes y para qué.

Fecha. _____

Analista. _____

CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO

- 4.1. INTRODUCCION
- 4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 4.3. HIPOTESIS
- 4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION
- 4.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION
 - 4.5.1. DISEÑO DE LA PRUEBA
 - 4.5.2. INSTRUMENTO DE LA PRUEBA
- 4.6. MARCO DE REFERENCIA
- 4.7. OBJETIVOS
- 4.8. NORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
- 4.9. RESPONSABLES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
- 4.10. FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADMISION DE PERSONAL.
- 4.11. APLICACION DE CUESTIONARIOS
 - 4.11.1. CUESTIONARIO
 - 4.11.2. TABULACION
 - 4.11.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

C A P I T U L O I V

4.1 INTRODUCCION

Al iniciar una empresa sea grande o pequeña, la mentalidad de quién la funda es lograr objetivos, obtener utilidades; así como lograr el progreso y el éxito.

Si se tiene el pensamiento de que todo se puede alcanzar y si contamos con la construcción adecuada, la maquinaria o herramienta, los muebles, bienes materiales y el capital y hasta lujos suficientes en la estructura de una empresa; indudablemente estaremos enfocados a la producción y expansión de la misma.

Es aquí precisamente, donde nos damos cuenta que los recursos materiales son estáticos; se necesita de el hombre - para hacerlos funcionar. Entonces el elemento humano resulta una herramienta útil que va a poner en movimiento dichos recursos. Si esa herramienta humana es la llave que inyecta dinamismo a la empresa, debe ser buscada en muchas partes así - como observar varios elementos para poder decidir si con las características que presenta, encaja en el lugar adecuado y - es lo suficientemente resistente para el trabajo que va a llevar a cabo.

Los recursos humanos, por ser la parte vital de la em

presa, deben ser objeto de un estudio minucioso; de esta manera, las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, nos ofrecen una serie de técnicas para obtener al candidato idóneo para la empresa.

Si el empleado que desempeña las funciones de Reclutamiento y Selección, además de ser un profesionalista titulado en la materia, es objetivo y frío en la elección; si lleva íntegramente a la práctica cada paso y aplica las técnicas al reclutar y seleccionar, indudablemente los resultados estarán apegados a los objetivos. Por las razones expuestas, se considera que es útil y práctico contar con un lugar y el personal que reúna las características adecuadas para realizar las funciones inherentes al reclutamiento y selección; es recursos humanos, el departamento que se encarga de dictar las normas, procedimientos y programas que se deben seguir en el reclutamiento y selección de personal para cumplir los objetivos de la empresa y al mismo tiempo la realización y superación del individuo.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El reclutamiento y selección del personal, requiere de gente competente y consciente de la gran responsabilidad que atañe el reclutar y seleccionar a los candidatos adecuados para un puesto específico que, en forma directa, contribu

yan a logros de objetivos y desarrollo de la empresa.

Como podemos observar, las organizaciones no cuentan con gente que posea los conocimientos suficientes en materia de reclutamiento y selección, repercutiendo esto, en la ineficacia para detectar al o los individuos que cubran los requerimientos de las mismas.

Normalmente, las personas encargadas de reclutar y seleccionar recurren a las fuentes internas o externas para obtener candidatos que reúnan las características de las funciones a desempeñar.

Por lo antes expuesto, la presente investigación pretende hacer un seguimiento de las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa paraestatal.

Aquí cabe preguntarnos:

¿El personal que efectúa el reclutamiento y selección de personal es el adecuado?

¿Las técnicas de reclutamiento y selección son utilizadas de manera íntegra?

4.3 HIPOTESIS

Si el personal que recluta y selecciona, conoce y es capaz de aplicar las técnicas adecuadamente, si selecciona en forma objetiva, habrá un mejor aprovechamiento de recursos humanos y cumplimiento íntegro de objetivos.

4.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Conocer la importancia del proceso de reclutamiento y selección en una empresa paraestatal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Determinar las fuentes de Reclutamiento más utilizadas por la empresa.
- b) Conocer si se utiliza de manera íntegra los procedimientos de selección establecidos por la Administración de Recursos Humanos para la Empresa.
- c) Indicar por que se cambia o asciende al personal de sus funciones.
- d) Conocer la forma más usual de ingreso a la empresa.

4.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

La investigación pretende ser un lineamiento general en el Reclutamiento y Selección de Personal, con el objeto de aprovechar al máximo los conocimientos, habilidades, capacidad, aptitudes y talento del candidato que desea ingresar a la empresa.

4.5.1 DISEÑO DE LA PRUEBA

El tipo de investigación para comprobar la hipótesis, se basa en la investigación documental y de campo, aplicando las técnicas de recopilación de datos y la entrevista que -- consistió en establecer comunicación directa con los entrevistados.

4.5.2 INSTRUMENTO DE LA PRUEBA

La investigación se realizó en el Distrito Federal a los empleados de la Institución. Se tomó una muestra representativa de un universo de 330 personas, a las cuales se les aplicaron los cuestionarios a 315 personas seleccionadas al azar.

Fórmula:

$$\frac{\text{Tamaño de la muestra}}{\text{Tamaño del Universo}} = \text{Cuestionarios aplicados}$$

$$\frac{315}{330} = 95\%$$

de lo que se deduce:

$$\frac{330}{100} \cdot \frac{315}{X} = 95\% \text{ de probabilidad de éxito y obtener un margen de error del } 5\%.$$

4.6. MARCO DE REFERENCIA

La empresa a la cual me refiero es de carácter paraestatal, forma parte de una Institución que se extiende en toda la República, está situada en un punto al sur de la capital del país.

Esta Institución o LA COMPANIA a la que me refiero está estructurada de la siguiente forma:

LA COMPANIA

- I. Antecedentes Legales e Históricos.
- II. Disposiciones Jurídicas.
- III. Atribuciones, Objetivo y Funciones.
- IV. Organización.
 - A) Administración.

LA COMPANIA

ANTECEDENTES LEGALES E HISTORICOS.

Comité regulador del mercado del trigo (1937-1938).

Compañía Exportadora e Importadora Mexicana (1938-1961).

Comité de vigilancia del comercio (1940-1941) así como el Comité consultivo de los artículos de consumo necesario.

Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V. (1941-1949) - NADYPSA, se fusiona con CEIMSA en 1949; está fusión continúa hasta 1959.

CEIMSA se extiende para intensificar la intervención reguladora del Estado mediante nuevos instrumentos (1959-1961).

LA COMPANIA S.A. (1961-1965)

LA COMPANIA (1° de Abril de 1965-1989).

LA COMPANIA.- Es un organismo público descentralizado por servicio, creado por decreto presidencial de 23 de marzo de 1965 y publicado en el diario oficial de la federación el día 1° de abril de 1965, más adelante es reformada por decreto presidencial el 2 de diciembre de 1976, publicado en el diario oficial el día 27 de diciembre de 1976.

DISPOSICIONES JURIDICAS

- 1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (5- de febrero de 1917).
- 2.- Ley orgánica de la Administración Pública Federal (29 de diciembre de 1976).
- 3.- Ley orgánica del artículo 28 constitucional en materia de monopolios (31 de agosto de 1934).
- 4.- Ley sobre atribuciones del ejecutivo federal en materia económica (30 de diciembre de 1950).
- 5.- Ley de navegación y comercio marítimo (21 de noviembre de 1963).
- 6.- Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado -- (28 de diciembre de 1963).
- 7.- Ley general de bienes nacionales (30 de enero de 1969).
- 8.- Ley para el control, por parte del gobierno federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal (31 de diciembre de 1970).

9.- Ley Federal de Reforma Agraria (16 de abril de 1971).

10.- Acuerdo presidencial sobre la planeación del desarrollo económico y social del país (2 de agosto de 1961).

ATRIBUCIONES, OBJETO Y FUNCIONES.

Actuar con representación propia y como asesora, según proceda, ante los organismos oficiales o semioficiales encargados de reglamentar, planear y controlar la producción distribución, venta e industrialización de maíz, trigo, frijol, arroz y demás productos que maneje LA COMPANIA.

Así mismo, realizar los estudios socioeconómico y técnicos conducentes a la fijación, por el ejecutivo federal, de los precios de garantía o mínimos de compra de los granos y productos agrícolas que maneje, que podran ser variables por regiones, ciclos, costos y calidades, según sean las condiciones que prevalezcan. También tendrá la responsabilidad de planificar, organizar y ejecutar lo anterior ya sea directamente o por conducto de otras instituciones oficiales. Las intervenciones reguladoras del Estado para el mantenimiento de los precios de garantía o mínimos de compra que estén vigentes establecidos los sistemas más adecuados para realizarlos, de acuerdo con las situaciones que guarden las regiones productivas y los mercados nacionales e internacionales.

Comprar inclusive futuros o al tiempo, pignorar o retener por sí através de terceros los productos del campo para integrar reservas nacionales que permiten regular los mercados de consumo internos, realizando su distribución y venta -

por los canales comerciales que sean adecuados. Importar en casos de reservas deficitarias frente a las necesidades de -- consumo y exportación excedente cuando las existencias acumuladas rebasen los niveles previstos, de los mismos productos agrícolas y de cuales quiera otros que requiera por el cumplimiento de sus funciones. Promover la industrialización del -- maíz, frijol y otros productos agrícolas necesarios para la -- alimentación popular, y el enriquecimiento de los artículos -- finales con concentrados proteínicos y vitamínicos que los mejoren en sus calidades nutritivas, operando en su caso los establecimientos industriales que le permitan desarrollar esta función y regular los nuevos mercados en cantidades, calidades y precios.

También le corresponde promover, organizar y operar -- sistemas comerciales adecuados para comprar, envasar, distribuir y vender substancias populares.

Crear, organizar y dirigir las instituciones filiales -- que sean social y técnicamente necesarias para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

Coordinar sus actividades de acuerdo con lo que más -- convenga al interés nacional, con las organizaciones reconocidas de ejidatarios, pequeños agricultores, trabajadores agrícolas, sindicatos, cooperativas de producción y de consumo, -

banca, cámaras comerciales e industriales y las demás personas e instituciones que juzgue conveniente.

LA COMPANIA, será administrada por el Consejo de Administración y por el director general.

El consejo de administración será la autoridad superior de LA COMPANIA, y estará integrado por los secretarios - de Comercio y Fomento Industrial, quien lo presidirá, de Agricultura y Recursos Hidráulicos, de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto. Los consejeros podran ser suplidos por los subsecretarios que corresponda.

El director general será designado por el presidente de la república (Ejecutivo Federal). Cabe mencionar que LA COMPANIA tal y como la conocemos actualmente fué constituida bajo el régimen del Lic. Gustavo Díaz Ordaz, como presidente de México; a partir del 1° de abril de 1965 inicio de sus operaciones, posteriormente, en diciembre de 1976 el presidente de la República Lic. José Lopez Portillo, considera que LA COMPANIA creada por decreto del Ejecutivo Federal (23 de marzo de 1965), cumple una función comercial de productos agrícolas e industriales de importancia primordial para la población de menores recursos económicos. Que es necesario fortalecer y coordinar la acción de los instrumentos de que dispone el Estado para orientar el mejoramiento y la eficiencia --

del sistema comercial del país y asegurar el abasto de los -- consumos básicos. Que LA COMPANIA y sus empresas filiales, - cuenten con la mayor parte de los medios comerciales de alma- cenamiento y de producción del Sector Público para regular -- los precios de las subsistencias básicas e inducir mejorar en los procedimientos de su distribución y comercialización, que es necesaria la estrecha coordinación entre las entidades de- la Administración Pública para estatal encargados de esas --- tareas, con la Secretaría de Estado que tiene entre sus fun- ciones la formación y aplicación de la Política Comercial del Estado Mexicano. Tomando en cuenta estos razonamientos y ele- mentos de juicio suficientes, decide reformar los artículos - 5°, 8° en su fracción IV y X en sus fracciones VII y XI del - Decreto del 23 de marzo de 1965 que creó el organismo Público descentralizado LA COMPANIA.

A partir del año de 1934 el Gobierno Federal ha venido interviniendo permanentemente en la regulación de los merca- dos nacionales de aquéllos productos agrícolas que por tradi- ción se han considerado como la primera necesidad para la ali- mentación popular con los propósitos fundamentales de salva- guardar los ingresos de los ejidatarios y pequeños agriculto- res mediante sistemas proteccionistas de precios remunerati- vos y razonables de primera mano; desterrar en lo posible --- prácticas ilícitas de los intermediarios y acaparadores que - actuan en los medios campesinos con fines de especulación; --

promover la comercialización de las cosechas sobre normas de calidad que garanticen el interés de los consumidores y favorezcan la colocación de excedentes en los mercados internacionales; e incrementar la capacidad económica de los sectores sociales de escasos recursos; proporcionandoles alimentos de especificación adecuada abajo precio.

Es evidente que el desarrollo político, demográfico y económico del país en los últimos 30 años ha ido modificando nuestra problemática agrícola, y éste fenómeno ha hecho necesario un constante ajuste de los procedimientos reguladores y de los instrumentos estatales que realizan esas funciones a partir del comité regulador del mercado del trigo, al que siguieron el comité regulador del mercado de las subsistencias la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. y finalmente LA COMPANIA de esta manera el ejecutivo federal, en el ejercicio de sus facultades administrativas y tomando en cuenta los estudios sobre la situación que guarda y las tendencias que se observan y preven en producción, mercados y reservas nacionales de maíz, trigo frijol, arroz, y otros renglones del campo destinado a la alimentación popular, decide revisar los principios y prácticas conforme a las cuales se han venido ejecutando de regulación del comercio interno y externo de esos productos agrícolas y al mismo tiempo, reestructurar LA COMPANIA, que es el instrumento gubernamental que realiza la función intervencionista, -

para dotarla de la personalidad, patrimonio y jerarquía necesarios para que cumpla con máxima eficacia las actividades y servicios que tienen delegados. Por otra parte la investigación y experiencias logradas en la preparación de alimentos de bajo costo de alto valor proteínico y en la distribución y venta de subsistencias populares en las zonas proletarias de los grandes centros urbanos de México, Distrito Federal y Guadalajara y en zonas rurales específicas, como La Laguna. La región, Cañera de Morelos y La región Henequenera de Yucatán, ya permiten, planear, programar, organizar servicios sociales similares en otras regiones que los requieran con urgencia.

LA COMPANIA, formada con los activos asignados, más las aportaciones que con el carácter de subsidios para precios agrícolas, subsistencias populares e inversiones públicas le proporcione el mismo gobierno con cargo el presupuesto anual de egresos de la Federación en los términos y condiciones que establezcan la ley de ingreso relativa. Así como las transferencias y otras administraciones presupuestales previstas en el presupuesto de egresos de la Federación.

En general, los productos, aprovechamientos, aportaciones o donativos que por cualquier otro título adquiera de tal manera que LA COMPANIA gozará de los privilegios y exenciones fiscales previstas en el Código Fiscal de la Federación. En el caso de operaciones que causen impuestos sobre ingresos mer-

cantiles, si intervienen particulares. serán estos quienes lo cubran.

4.7 OBJETIVOS

1. Proveer a la institución de personal idóneo con el fin de incrementar la eficiencia.
2. Colocar a la persona apropiada en el puesto adecuado, en el momento oportuno.
3. Integrar adecuadamente al nuevo elemento dentro de la unidad de trabajo.
4. Ayudar a los responsables de cada área a analizar y programar sus necesidades de recursos humanos.

4.8 NORMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Este procedimiento será válido para cubrir vacantes:

En los casos de despido, renuncia, abandono, muerte, promoción u otros casos en las plazas de confianza.

En las plazas de última categoría, tratándose de las de base.

Una vez aprobadas una plaza de nueva creación.

Solamente el director general podrá autorizar el ingreso del personal al servicio.

Ningún trabajador podrá empezar a prestar sus servicios a la empresa sin que previamente haya cumplido sus trámites de ingreso y lo haya autorizado, por escrito, el Director General y comunicado a la Gerencia de Administración.

La Gerencia de Administración no podrá autorizar ningún pago al personal, mientras no haya recibido la autorización de su ingreso.

El personal al servicio estará regulado:

Por una relación laboral, mediante nombramiento o contrato individual de trabajo, celebrado de acuerdo con las leyes correspondientes; o según la Ley Federal del Trabajo.

Mediante contrato de prestación de prestación de servicios, otorgado conforme al Código Civil.

En ambos casos se requiere la autorización previa y escrita de la Dirección General.

La Gerencia de Administración sólo podrá dar trámite a nombramientos o contratos de trabajo cuando exista vacante o lugar disponible en las "Plantillas de Personal" propuestas por los funcionarios y aprobadas por la Dirección General.

Se entiende por "Plantilla de Personal" la lista de las

plazas que se estiman necesarias para el cumplimiento de las funciones de una dependencia independientemente de las personas que las ocupen.

Las plantillas sólo podrán ser revisadas cada año, cuando lo es el presupuesto sobre el cual influyen. Una plantilla representa la asignación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las labores, así como el presupuesto representa la estimación y asignación de los recursos financieros.

Las necesidades imprevisibles de personal se resolverán, previo acuerdo expreso del Director General, mediante la contratación de servicios con cargo a la partida de honorarios no permanentes, en tanto se revisa la plantilla correspondiente.

En el reclutamiento de personal:

Solamente la sub Jefatura de personal está autorizada para reclutar personal.

La dependencia solicitante únicamente podrá proponer candidatos.

En la selección de personal:

La sub Jefatura de personal realizará todas las funcio--

nes de pre-selección (entrevista, exámenes, investigación, etc., excepto las pruebas de empleo especializadas.

La selección de un candidato la realizará la dependencia solicitante, una vez que la Subjefatura de Personal le envíe candidatos para cada vacante o nueva plaza que se presente.

En la contratación de personal:

Solamente la Subdirección de Planeación y Finanzas o la Gerencia de Administración, serán el conducto para la firma de los contratos o nombramientos, por parte del Director General.

En la introducción al puesto:

La Subjefatura de Personal iniciará la introducción al puesto.

La dependencia solicitante concluirá la introducción al puesto.

4.9 RESPONSABLES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

La Subjefatura de Personal será responsable de:
Reclutar al personal.

Preseleccionar al personal.

Elaborar los contratos individuales de trabajo o de --- prestación de servicios o los nombramientos definitivos o tem porales.

Iniciar la introducción al puesto del nuevo empleado de acuerdo con la lista de comprobación en la introducción del - puesto.

Realizar todos los trámites necesarios para el registro, pago, etc., del empleado.

Informar a la dependencia solicitante 15 días antes de que termine el contrato de trabajo de cada empleado, la termi nación del mismo, con el fin de saber si procede la renova--- ción o la contratación definitiva.

La dependencia solicitante será responsable de:

Llenar la requisición de personal cada vez que se pre-- sente una vacante definitiva.

Seleccionar definitivamente al candidato.

Terminar la introducción al puesto del nuevo empleado,

de acuerdo con la lista de comprobación en la introducción -- del puesto.

La Gerencia de Administración será responsable de:

Tramitar ante la Dirección General, a través de la Secretaría Particular de la misma, los contratos o nombramientos para firma del Director General.

La Subdirección de Planeación y Finanzas será responsable de:

Ser el contacto para comunicar a la Gerencia de Administración las autorizaciones de la Dirección General, en los ca sos de admisión de personal.

La Dirección General será responsable de:

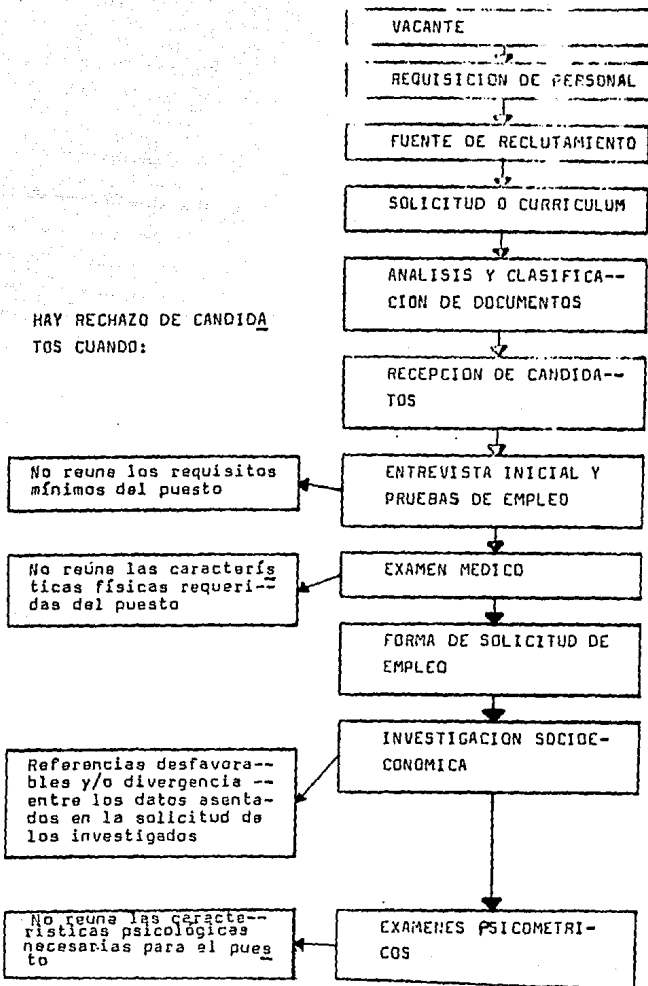
Aprobar o desaprobado las requisiciones de personal.

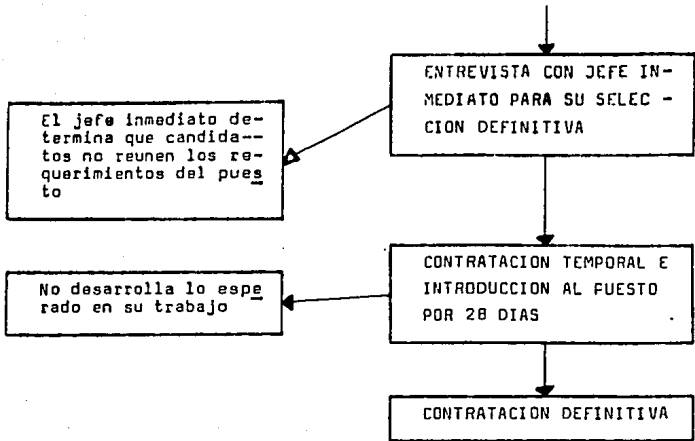
Firmar los contratos individuales de trabajo o de prestación de servicios, así como los nombramientos definitivos.

A.10 FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE ADMISION.

(Ver anexo 1).

FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO
DE ADMISION DE PERSONAL





4.11 APLICACION DE CUESTIONARIOS

4.11.1 CUESTIONARIO

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
CUESTIONARIO.

¡HOLA!, NECESITO SU VALIOSA COLABORACION PARA PRESENTAR UN -
TRABAJO ACADEMICO DE INVESTIGACION, POR ESO LE PIDO QUE SUS -
RESPUESTAS SEAN LO MAS APEGADO A LA VERDAD.

1.-¿Piensa usted que sea necesario que exista un departamento
encargado de la contratación del personal?

		RESPUESTAS	PORCENTAJES
A.- SI	()	315	100
B.- NO	()	.-	.-

2.- ¿Por qué debe o no existir un departamento encargado de
la contratación de personal?

A.- Para tener un control del personal.	()	233	42
B.- Para clasificar al personal por su expe- riencia y nivel de es- tudios.	()	289	53
C.- Para contar con un ar- chivo.	()	25	5
		<hr/> 547	<hr/> 100%

3.- ¿En qué departamento se llevó a cabo su contratación?

A.- Departamento de personal	()	311	99
B.- Recursos Humanos	()	4	1
C.- Relaciones Laborales	()	-.-	-.-
		<u>315</u>	<u>100%</u>

4.- ¿Qué cargo, carrera universitaria o profesión tiene la persona que se encarga de la contratación de personal?

A.- Psicólogo	()	311	99
B.- Lic. en Administración	()	4	1
C.- Lic. en Relaciones Industriales	()	-.-	-.-
D.- Jefe de departamento	()	-.-	-.-
E.- Jefe de la Sección del Sindicato	()	-.-	-.-
		<u>315</u>	<u>100%</u>

5.- ¿Cómo se enteró usted que la empresa solicitaba personal?

A.- Periódico, radio, T.V.	()	6	2
B.- Escuela	()	3	1
C.- Sindicato	()	-.-	-.-
D.- Agencia de colocaciones	()	-.-	-.-
E.- Un(a) amigo(a)	()	79	25
F.- Teléfono	()	-.-	-.-
G.- Los mismos empleados	()	227	72
		<u>315</u>	<u>100%</u>

6.- ¿Qué trámites le hicieron a usted cuando ingresó a la empresa?

A.- Solicitud de empleo	()	296	18
B.- Entrevista inicial	()	315	19

C.- Investigación Socio-económico	()	167	9
D.- Examen de conocimientos	()	296	18
E.- Examen psicométrico	()	296	18
F.- Examen médico	()	--	--
G.- Entrevista final	()	--	--
		<u>1666</u>	<u>100%</u>

7.- ¿Si a usted sólo le practicaron uno o dos trámites de la pregunta anterior ¿por qué fué?

A.- Había trabajado con anterioridad en la empresa.	()		
B.- Lo recomendaron	()		
C.- Le dijeron que sólo necesitaba eso.	()		

8.- ¿Si usted cambió de puesto en los últimos dos años, ¿Por qué fué?

A.- Antigüedad	()	5	3
B.- Escalafón	()	16	11
C.- Sus conocimientos	()	66	46
D.- Necesidades de la empresa	()	--	--
E.- Lo recomendaron	()	13	9
F.- El jefe así lo dispuso	()	44	31
		<u>144</u>	<u>100%</u>

9.- ¿Piensa usted que sea necesario realizar los trámites de la pregunta 6 al personal de nuevo ingreso o al que actualmente trabaja en la empresa?

A.- SI	()	307	97
L.- NO	()	<u>8</u>	<u>3</u>
		315	100%

10.- ¿Por qué es o no necesario realizarlos?

A.- Para conocer la capacidad del personal.	()	243	22
B.- Para darle a la persona un puesto adecuado a sus conocimientos.	()	289	26
C.- Cambiar al personal de puesto de acuerdo a la experiencia y conocimientos adquiridos.	()	274	25
D.- Sólo al de nuevo ingreso	()	280	25
E.- No sirve de nada	()	15	2
		<u>1101</u>	<u>100%</u>

11.- ¿Piensa usted que realmente sea útil llenar una solicitud de empleo y someterse a una serie de exámenes para poder ingresar a la empresa?

A.- SI	()	296	94
B.- NO	()	19	6

12.- ¿A cuántas personas de nuevo ingreso cree usted que se le hagan todos los trámites de la pregunta 6?

A.- A todos	()	289	92
B.- Sólo a algunas personas	()	26	8
C.- A ninguna persona	()
		<u>315</u>	<u>100%</u>

13.- Determinar sexo

A.- Masculino	()	183	58
B.- Femenino	()	132	42
		<u>315</u>	<u>100%</u>

4.11.2 TABULACION

Tabulación del Cuestionario:

1.-

A.-	315	100
B.-	--	--
	<u>315</u>	<u>100%</u>

2.-

A.-	233	42
B.-	289	53
C.-	<u>25</u>	<u>5</u>
	547	100%

3.-

A.-	311	99
B.-	4	1
C.-	--	--
	<u>315</u>	<u>100%</u>

4.-

A.-	311	99
B.-	4	1
C.-	--	--
D.-	--	--
E.-	--	--
	<u>315</u>	<u>100%</u>

5.-

A.-	6	2
B.-	3	1
C.-	-.-	-.-
D.-	-.-	-.-
E.-	79	25
F.-	-.-	-.-
G.-	<u>227</u>	<u>72</u>
	315	100%

6.-

A.-	296	18
B.-	315	19
C.-	167	9
D.-	296	18
E.-	296	18
F.-	-.-	-.-
G.-	<u>296</u>	<u>18</u>
	1666	100%

7.-

A.-
B.-
C.-

8.-

A.-	5	3
B.-	16	11
C.-	66	46
D.-	-.-	-.-

E.-	13	9
F.-	<u>44</u>	<u>31</u>
	144	100%

9.-

A.-	307	97
B.-	<u>8</u>	<u>3</u>
	315	100%

10.-

A.-	243	22
B.-	289	26
C.-	274	25
D.-	280	25
E.-	<u>15</u>	<u>2</u>
	1101	100%

11.-

A.-	296	94
B.-	<u>19</u>	<u>6</u>
	315	100%

12.-

A.-	289	92
B.-	26	8
C.-	<u>..</u>	<u>..</u>
	315	100%

13.-

A.-	183	58
B.-	<u>132</u>	<u>42</u>
	315	100%

4.11.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En la pregunta 1.- ¿Piensa usted que sea necesario -- que exista un departamento encargado de la contratación de -- personal?

De las 315 personas entrevistadas el 100% contestó -- que sí es necesario que un departamento se encargue de las -- funciones de contratación; cumpliéndose así el objetivo general, ya que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, debe efectuarse en un departamento específico para dichas labores. (Ver gráfica 1).

2.- La respuesta al por qué debe o no existir un departamento encargado de la contratación de personal; de los 315 empleados cuestionados el 53% opinó que a las personas se les debe asignar un puesto acorde a su experiencia y nivel de estudios; el 42% indica que es necesario contar con un control de personal para saber el número de personal existente y sus conocimientos; el 5% indica que es útil contar con un archivo en donde se guarden los datos y características de los empleados; quedando así comprobada la hipótesis, si se selecciona en forma objetiva, habrá un mejor aprovechamiento de recursos humanos. (Ver gráfica 2).

3.- Para determinar en qué departamento se llevan a cabo las contrataciones, de 315 personas encuestadas, el 99%

contestaron que en el Departamento de Personal; el 1% dijo que en Recursos Humanos; lo cual indica que las contrataciones se hacen en el Departamento de Personal; por lo que se refiere a Relaciones Laborales, no se obtuvo nada, pero lo mencionamos por que los empleados indicaron que así se contrata a las personas que ingresan a la empresa por medio del Sindicato.

El objetivo general queda comprobado, pues las respuestas determinan que sí existe un departamento que tiene destinadas las funciones de reclutamiento y selección de personal. (Ver gráfica 3).

4.- El resultado que se obtuvo de la pregunta que cargo, carrera universitaria o profesión tiene la persona encargada de la contratación de personal, el 99% dijo que el psicólogo, el 1% indicó que es Lic. en Administración; lo cual determina que el personal que efectúa las funciones de reclutamiento y selección de personal es el adecuado, quedando así comprobada la pregunta del planteamiento del problema. (Ver gráfica 4).

5.- Al cuestionar al personal de qué forma se enteró que la empresa solicitaba gente que ingresara a la misma; el 72% lo supo a través de los mismos empleados; el 25% por un amigo(a) el 2% por el periódico y el 1% en la escuela; el resultado nos indica que el medio de comunicación más usual son

los mismos empleados y los amigos; con esta respuesta, se da contestación al objetivo que pide determinar las fuentes internas y externas de reclutamiento más utilizadas en la empresa. (Ver gráfica 5).

6.- Para conocer los trámites que se efectúan a los candidatos para ingresar a la empresa, las 315 personas, que es un 19% de las respuestas, se les hizo una entrevista inicial; de esas 315 a 296 personas, que es un 18% de las respuestas, llenaron solicitud de empleo; también se les practicó examen de conocimientos al 18%; exámenes psicométricos al 18%; y entrevista final al 18%; a 167 que es el 9% de las respuestas, les efectuaron investigación socio-económica; ninguna persona fué sometida a examen médico. Con los resultados obtenidos se comprueba que el objetivo de conocer si se utilizan de manera íntegra los procedimientos de selección establecidos por la Administración de Recursos Humanos para la empresa, no se cumplen como se indica. (Ver gráfica 6).

7.- Al indagar por qué sólo les practicaron uno o dos trámites cuando ingresaron a la empresa, el 6% contestó que eran recomendados; a los incisos de si había trabajado con anterioridad en la compañía; o si se les informó que sólo se necesitaba eso la respuesta fué 0%; lo cual nos indica que la hipótesis no se cumple totalmente, porque el personal que se selecciona sí conoce las técnicas, pero no es capaz de apli -

carlas adecuadamente; también el objetivo de utilizar de manera íntegra los procedimientos de selección establecidos por la Administración de Recursos Humanos para la empresa, no se llevan a cabo completamente. (Ver gráfica 7).

8.- Para saber por qué los empleados han cambiado de puesto en los últimos dos años; sólo 144 empleados han sido removidos de sus funciones; le corresponde el 42% a las personas que ascendieron por sus conocimientos; el 31% fué porque el jefe así lo dispuso; por escalafón respondió un 11%; los recomendados son el 9%; al referirnos a la antigüedad, únicamente fué un 3%; al renglón por necesidades de la empresa, no se obtuvo ninguna contestación, quedando con 0%. Las respuestas con mayor porcentaje nos indican que el personal si pueden ascender de puesto por sus conocimientos; pero también un número considerable de empleados cambió por ayuda o capricho de su jefe, así queda comprobado el incumplimiento del objetivo propuesto. (Ver gráfica 8).

9.- Al analizar la pregunta de si es necesario realizar los trámites de la pregunta 6 al personal de nuevo ingreso o al que actualmente trabaja en la empresa, el 97% indicó que sí; el 3% indicó que no. (Ver gráfica 9).

10.- Al definir por qué es o no necesario realizarlos, las 315 personas dieron diversas y múltiples respuestas; el 26% corresponde al inciso que indica que a la persona se le

debe dar un puesto adecuado a sus conocimientos; el 25% indicó que sólo se deben practicar al de nuevo ingreso y también otro 25% dijo que para cambiar al personal de puesto por su experiencia y conocimientos adquiridos; el 22% respondió que para conocer la capacidad del personal; un 2% contestó que no sirve de nada.

Como se puede observar, el personal dice que la gente debe ser colocada donde le corresponde y manifiesta su descontento al responder que no sirve de nada; ya que algunos recomendados no tienen experiencia o conocimientos suficientes y desempeñan funciones superiores a su capacidad; los comentarios y respuestas determinan que en los procedimientos de selección, existe una gran diferencia entre lo establecido por la Administración de Recursos Humanos y la realidad con que se efectúan. (Ver gráfica 10).

11.- Al evaluar la pregunta de si es útil llenar una solicitud de empleo y someterse a una serie de exámenes para poder ingresar a la empresa, el 94% dijo que sí, para que le sean tomados en cuenta su preparación y experiencia; el 6% -- contestó que no porque la mayoría de los recomendados no lo hacen e ingresan a la empresa, y los que tienen conocidos entran a muy buenos puestos aunque sepan menos que otros empleados; las opiniones nos permiten destacar que el personal que selecciona es competente, pero no aplica adecuadamente las --

técnicas de selección de personal como se formula en la hipótesis y el planteamiento del problema. (Ver gráfica 11).

12.- Al estimar la pregunta que define a cuantas personas de nuevo ingreso se le hacen todos los trámites de la pregunta 6; el 92% contestó que a todos; el 8% dijo que sólo a algunas personas; en lo que respecta a ninguna persona no se obtuvo respuesta, lo cual dió el 0%; la mayoría de los entrevistados respondió que aunque sean recomendados, si se les somete a trámites; aunque una minoría de empleados dijo que a algunos recomendados sólo se le efectúa uno o dos trámites; esta pregunta da a conocer que la forma más usual de ingreso a la empresa es que a la mayoría de los solicitantes se les somete a todos los trámites, así se da respuesta a uno de los objetivos propuestos. (Ver gráfica 12).

13.- La pregunta nos permite medir el porcentaje de hombres y mujeres que fueron cuestionados, el 58% corresponde al sexo masculino; un 42% al sexo femenino; de acuerdo a los datos recabados, existe más personal masculino, y además, su colaboración fué más accesible, ya que las mujeres manifestaron desconfianza. (Ver gráfica 13).

CONCLUSIONES:

1.- Con las investigaciones realizadas se observa que las empresas utilizan los Métodos de Reclutamiento y Selección en la contratación del personal; con lo cual, el Objetivo General se cumple.

2.- Es frecuente que el personal que desea ingresar a la Empresa, se entere por los propios empleados o amigos, en un mínimo porcentaje se manejan los medios masivos de comunicación y bolsa de trabajo escolar; así se determina el objetivo propuesto.

3.- Al reclutar se debe manejar el mayor número de medios posibles para atraer gente a la Empresa; la hipótesis propuesta no se comprueba, porque no se utilizan íntegramente las fuentes internas y externas.

4.- Las funciones de Reclutamiento y Selección, se llevan a cabo con personal que reúna los conocimientos suficientes en la materia; el planteamiento del problema es comprobado, ya que la Empresa cuenta con profesionales en el Departamento de Personal.

5.- La Administración de Recursos Humanos determina los procedimientos que conduzcan a una selección objetiva; la

Compañía no cumple con el objetivo propuesto, porque no todo el personal que realiza trámites de ingreso, se les practican íntegramente, a unos más que a otros y en algunos casos sólo la entrevista inicial, esto depende del cargo o influencia -- que tenga la persona que los recomienda; además, detectamos -- que a ninguno de los entrevistados fue sometido a exámen médico. La hipótesis no se comprueba totalmente, porque el personal que efectúa la selección, aunque tiene los conocimientos suficientes no puede ser objetivo por problemas político-empresariales.

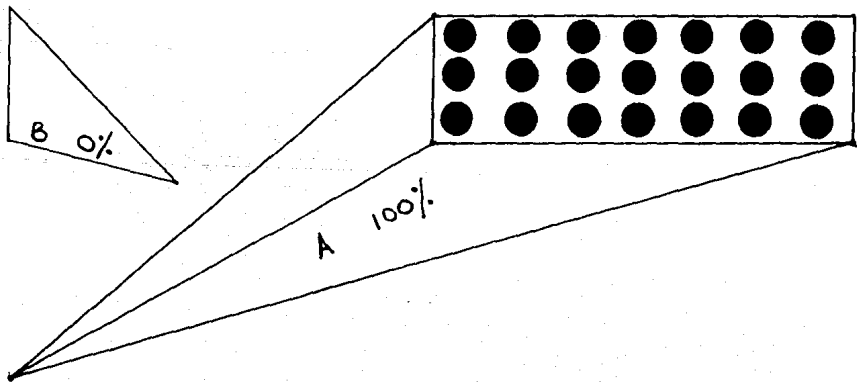
6.- La planeación estratégica es fundamental en toda empresa; esta reubica al personal tomando en cuenta sus conocimientos y en menor proporción por escalafón; pero un número considerable, recibe ayuda justificada o injustificada, también por órdenes superiores en recomendados; así se da contestación al objetivo propuesto

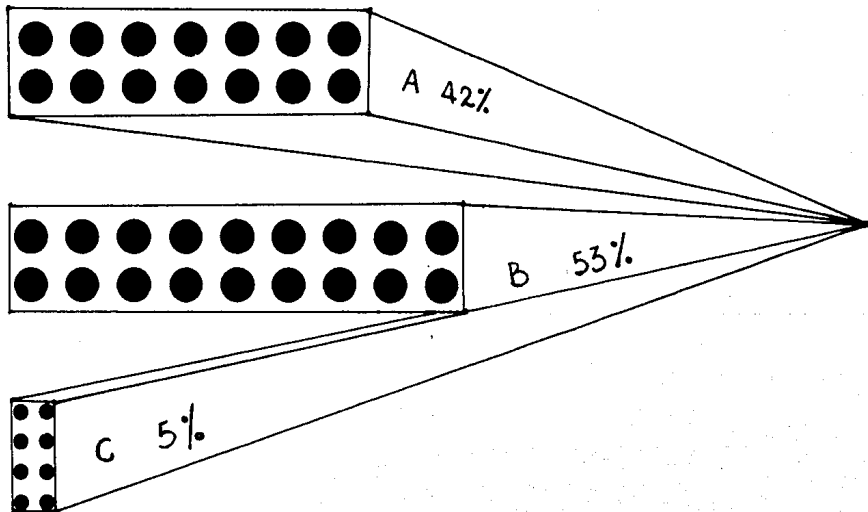
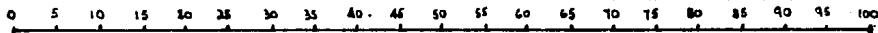
7.- Es de gran utilidad para la Empresa emplear y -- aplicar las técnicas que conduzcan a una selección objetiva; se comprobó que la compañía no las utiliza en una misma proporción con personal, se observó que se tiene conciencia -- aquí la gente debe ser colocada en un puesto determinado debido a su grado de conocimientos y experiencias, pero también -- en menor proporción, afirmaron que no sirve de nada hacer exámenes o tramitación alguna, cuando los altos jefes señalan --

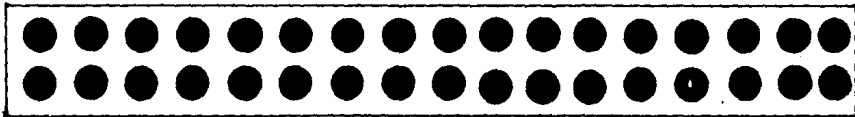
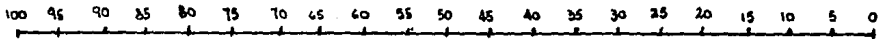
con el índice a la persona que "debe" ingresar a la Empresa - y el lugar donde va a ser colocada, sin importar si esta es - apta o no para desempeñar las funciones; no se cumple con el objetivo al encontrar que existe diferencia entre lo determinado por la Administración de Recursos Humanos y la realidad con que se opera, por lo que se puede decir que la hipótesis formulada no se comprueba.

8.- Es de suma importancia para la Empresa, conocer y determinar los elementos que reuna las características para poder ingresar. Usualmente recomendados o no se debe cumplir con los requisitos establecidos, pero las reglas y procedimientos no operan cuando el capricho de un irresponsable jefe que tiene a su cargo una empresa que no es de él porque no invirtió ningún capital, pero su mentalidad le hace sentirse dueño, no sólo de la empresa sino también de las personas que trabajan en ella al manipularlas y materialmente obligar a -- violar las normas establecidas en materia de Selección de Personal.

9.- La Empresa hace aproximadamente 5 años, realiza - esfuerzos porque se cumplan las normas y procedimientos establecidos en materia de Reclutamiento y Selección; pero en pocos años no se puede desterrar de inmediato la serie de violaciones y corrupción acostumbradas; pues la empresa está en - liquidación y probablemente cuando se imprima esta investigación se trate de una compañía con otra razón social diferente.





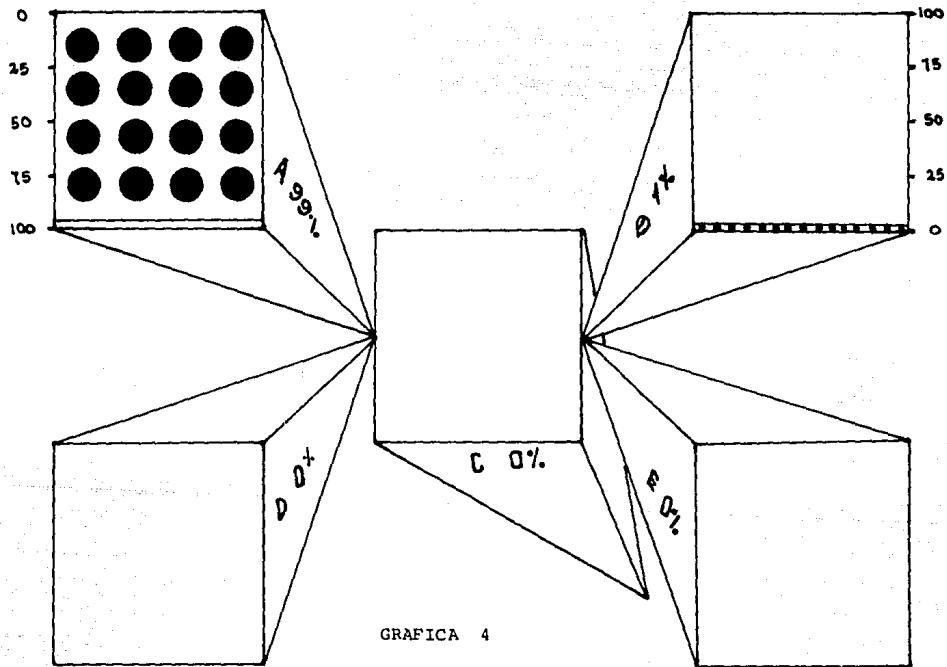


A 99%

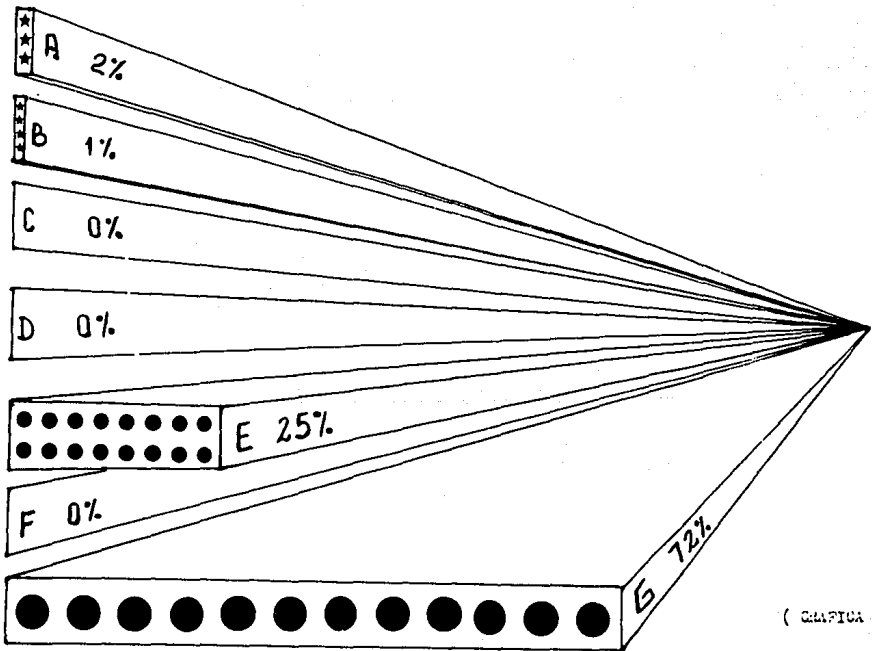
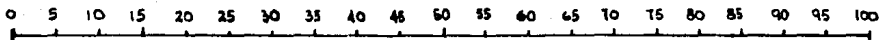
B 1%

C 0%

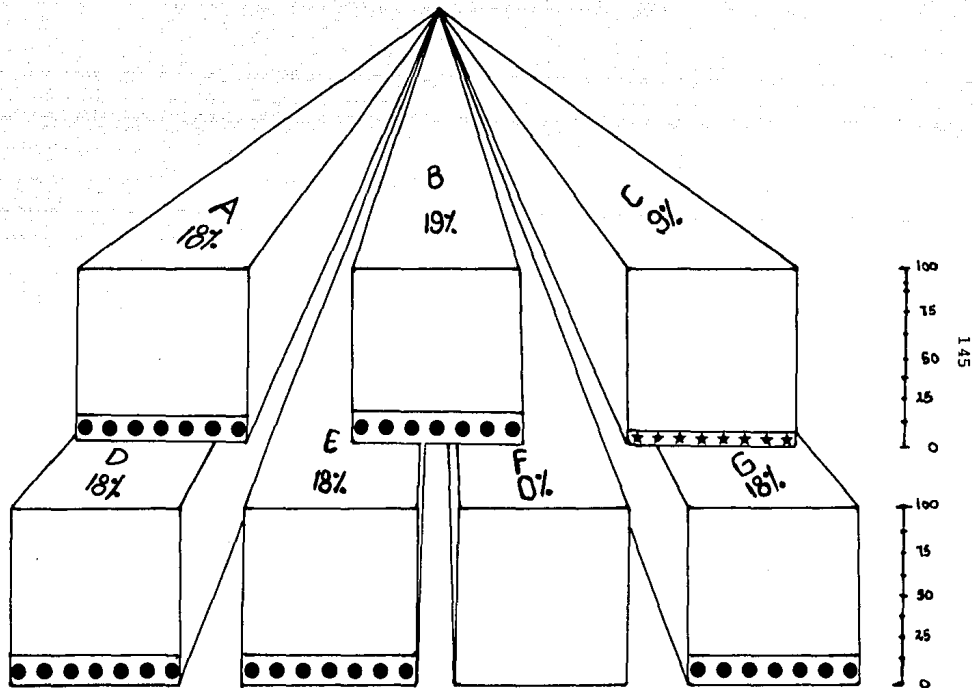
(CHAPTER 3)

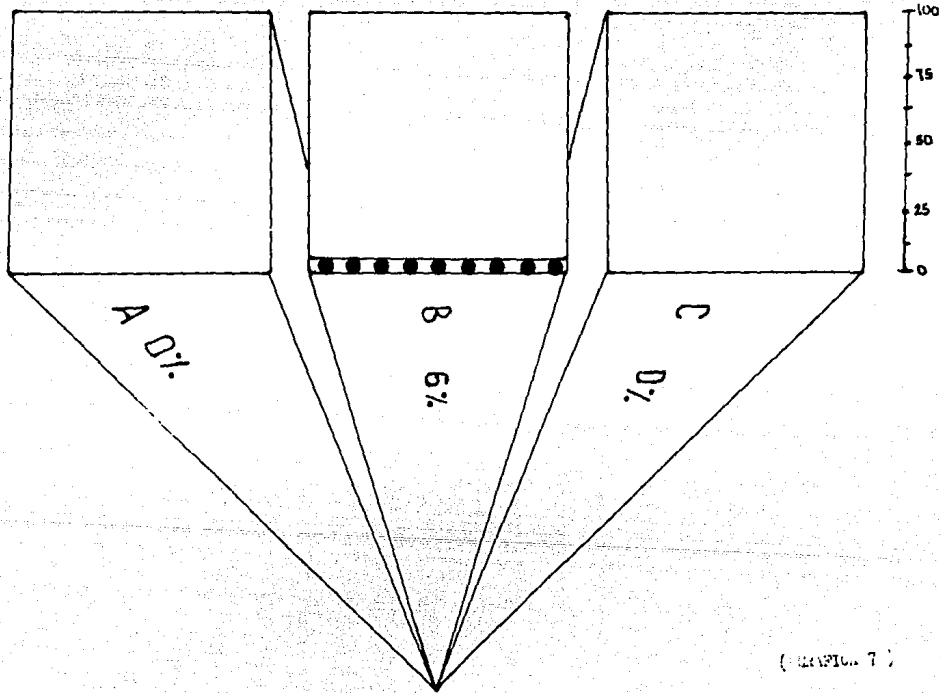


GRAFICA 4



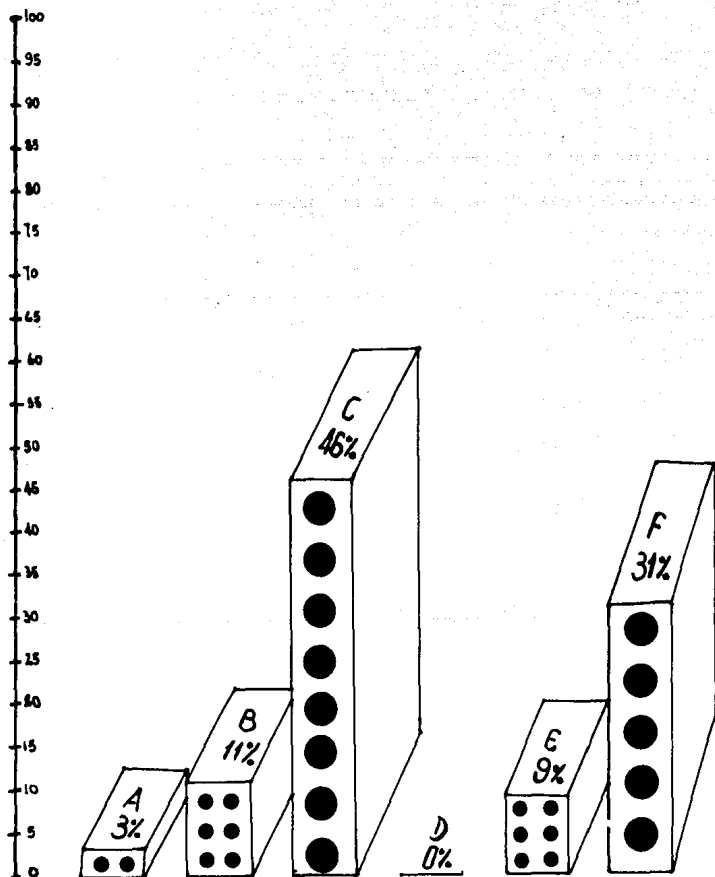
(GRAPICA 5 ;

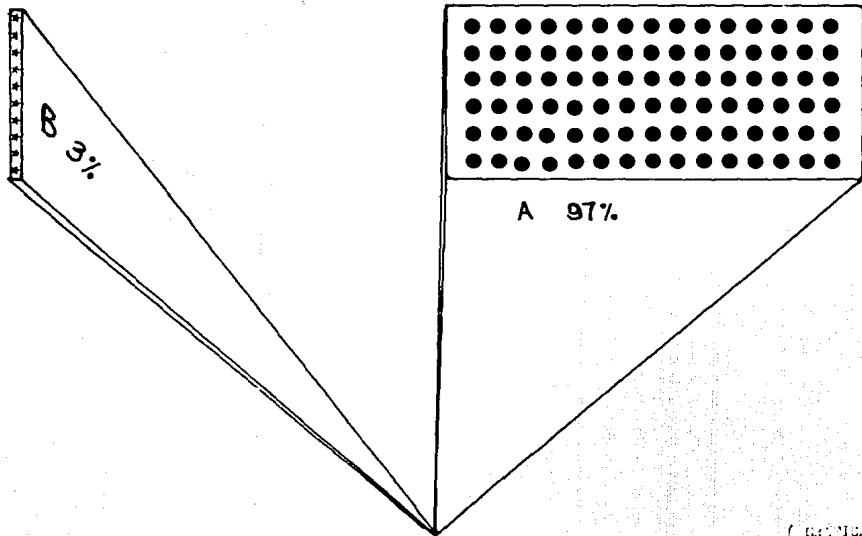
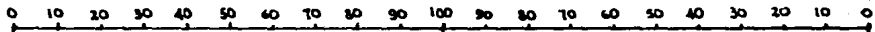




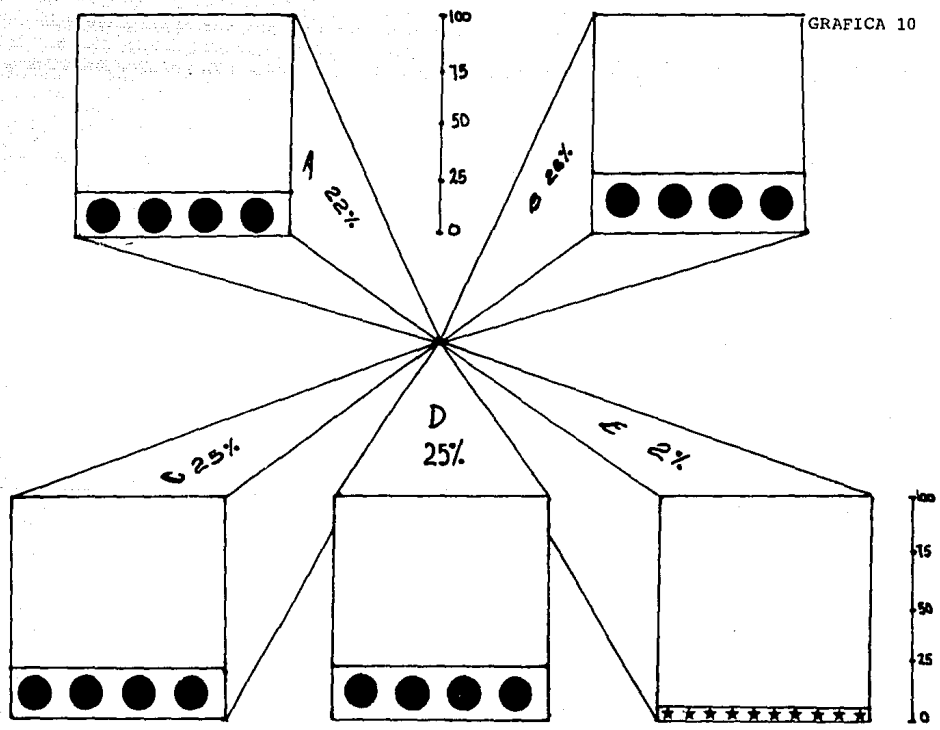
(GRAPHIC 7)

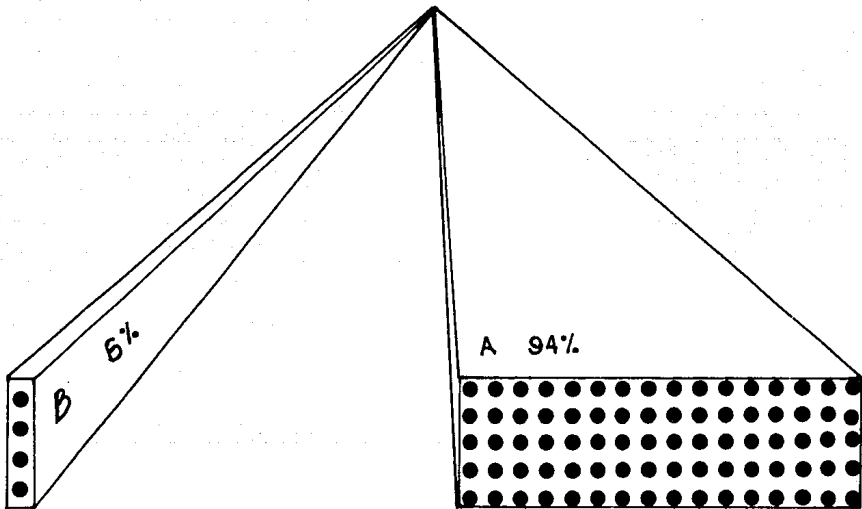
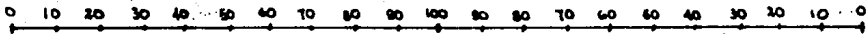
GRAFICA 8

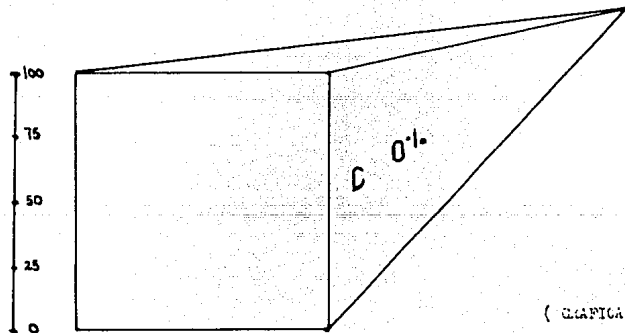
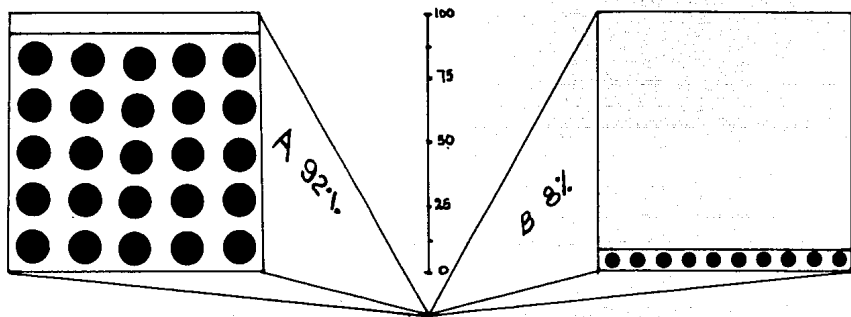




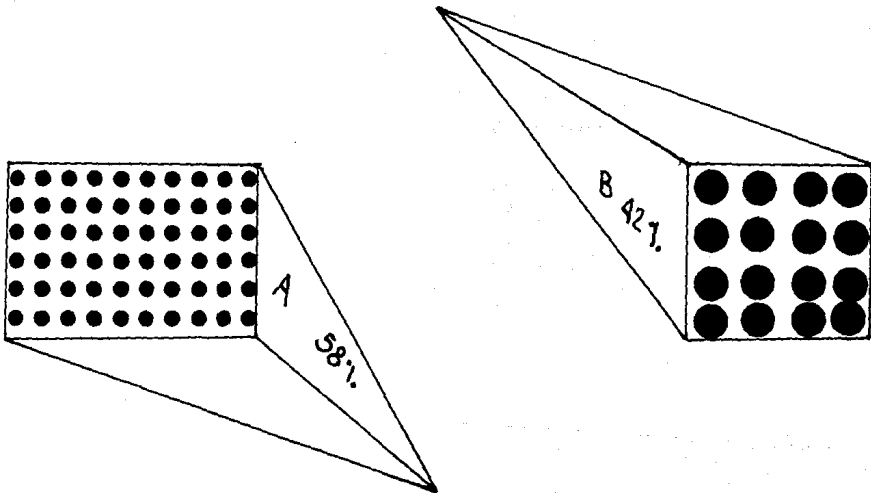
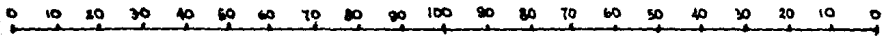
GRAFICA 10







(GRAFICA 12)



(FIGURE 13)

B I B L I O G R A F I A

ARIAS Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento; 3a. edición, Ed. Trillas.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 1971.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración; 3a. Ed. Mc. Graw-Hill. Colombia, 1981.

CHRUDEN J. Herbert y Sherman W. Arthur Jr. Administración de Personal; México 1987, Ed. Continental.

DALE, Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales; México, 1983, Ed. Cecsá.

Diario Oficial de la Federación. 1o. IV 1965.

DOHALT Krauss, Miguel. Técnicas de Comunicación Administrativa.

DOUGLAS Mc. Gregor. El Aspecto Humano de las Empresas. Ed. Diana. México, 1982.

FACULTAD de Contaduría y Administración. Lecturas de Administración, Vol. 2. Publicación para fines docentes e internos de la Universidad. México, 1974.

FACULTAD de Psicología. Guía para la elaboración del Manual de reclutamiento y Selección de Personal.

FERNANDEZ Arena, Fernando. El Proceso Administrativo; Ed. - Diana, 1981.

FERNANDEZ Arena, José Antonio. Introducción a la Administración. 2a. Edición, 1971; UNAM. Dirección General de Publicaciones.

FISHER-Navarro. Introducción a la Investigación de Mercados. Ed. Mc. Graw Hill.

FLORES de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacía una comunicación administrativa integral. Mc. Graw Hill, 1980.

GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas. Ed. Edicol, S.A.; México, 1976.

HARPER W. Boyd, Jr. - R. Westfall. Investigación de mercados, Texto y Casos, Ed. Uteha. Evanston, Illinois; Septiembre, -- 1964.

La Industria en México. Ed. F.C.E. Agustín M. Sánchez.

ORTIZ Gil, Carlos. La Comunicación.

PARDIÑAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, 12a. Edición. Ed. Siglo XXI. México, España, Argentina, 1974.

FIGORS Paul y Myersa. Charles. Administración de Personal. Ed. Cecsá. México, 1984.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal, Segunda Parte. 1a. Edición, 1971. Ed. Limusa, 1976.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte. Ed. Limusa, México 1968 y 1969.

SELECCIONES del Reader's Digest. Gran diccionario enciclopédico ilustrado. Tomos I, II, X, XII. Editado por Reader's Digest de México, S.A. de C.V. Ed. Mexicana, S.A. de C.V. México, 1978.

TERRY R. George. Principios de Administración. Ed. Cecsá, México, 1971.

WEIL G. Pierre. Relaciones Humanas en el Trabajo y la Familia. 18a. edición. Ed. Kapelusz, 1963.

ZORRILLA Arena, Santiago y Torres Xammar, Miguel. Guía para elaborar la tesis. Ed. Interamericana, 1989, México.