

Nº-37

2 Ejem



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



**“ANALISIS FACTORIAL DEL COSTO BENEFICIO,
APLICADO A LOS PUESTOS EN LAS
ORGANIZACIONES”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADAS EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
CECILIA DOMINGUEZ HERNANDEZ
MARIA MAGDALENA CASTILLO ARRIAGA

ASESOR DE TESIS: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
Análisis Factorial del Costo Beneficio, aplicado a los
Puestos en las Organizaciones.

que presenta la pasante: Cecilia Domínguez Hernández
con número de cuenta: 8640190 - 6 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Contaduría ; en colaboración con :
María Magdalena Castillo Arriaga

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Noviembre de 1994

PRESIDENTE C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL L.A. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO L.C. Pedro Checa Chávez

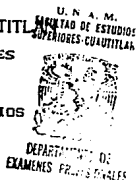
PRIMER SUPLENTE L.C. Magdalena Luna Poña

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Análisis Factorial del Costo Beneficio aplicado a los Puestos
en las Organizaciones".

que presenta la pasante: María Magdalena Castillo Arriaga
con número de cuenta: 8608476-9 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría ; en colaboración con:
Cecilia Domínguez Hernández

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Noviembre de 1994

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Pedro Checa Chávez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Magdalena Luna Peña</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	

A DIOS

S E Ñ O R :

Tú me haz examinado el corazón y lo sabes todo respecto a mí, sabes si me siehto ó me levanto, cuando estoy lejos, sabes cada uno de mis pensamientos, trazas la senda delante de mí y me indicas por donde ir, cada momento sabes donde estoy, sabes lo que voy a decir antes de que lo diga porque tu vaz delante y detras de mí y colocas tu mano de bendición sobre mi cabeza. Esto es demaciado glorioso y admirable, gracias señor, jamás podré extraviarme de tu espíritu, jamás podre alejarme de mí dios, tu mano siempre me guiará y tu fuerza me sostendrá porque tu dices: "deleitete en el señor y el te consederá lo que anhela tu corazón", gracias señor por haber permitido llevar a cabo la culminación de este trabajo, por la felicidad, salud y armonía que día tras día haz brindado a mí persona, familia y amigos; señor te alabo y te adoro por todo lo que vaya a seceder en mí vida, porque tu vaz con migo, tu vara y tu cayado me dan seguridad; tu bondad y misericordia me acompañarán todos los días de mí vida . . . por todo esto y mucho más . . .

G R A C I A S S E Ñ O R . . .

Magda.

A MI FAMILIA :

Papá . . . Luis Castillo
Mamá . . . Esther Arriaga
Hermana . . . Isabel
Hermano . . . José Luis

Porque con el apoyo directo e indirecto que siempre han manifestado en mi desarrollo y através del tiempo sea cual fuere la acción, hecho ó circunstancia se obtiene plasmado en el presente trabajo mi cariño, respeto y agradecimiento . . .

G R A C I A S . . .

Magda.

A LA UNIVERSIDAD Y A LOS PROFESORES :

Gracias, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4 por haberme brindado la oportunidad de terminat SATISFACTORIAMENTE más estudios a nivel superior, llevando a cuestas el Título de Lic. en Contaduría, gracias Universidad Nacional Autónoma de México por proveernos a la comunidad en general de una Facultad que aunque un poquito alejada de lo que es la Cuidad cuenta con bases firmes y sólidas para llevar a cabo la formación de egresados como la aquí presente. Gracias también a los profesores que manifestaron sus conocimientos y amistad a través de los semestres y años . . . gracias a estos mismos por la confianza que en lo personal me brindaron y guiaron para culminar satisfactoriamente como Lic. en Contadorfa, gracias profesores . . . gracias Lic. Ramírez Ornelas . . .

G R A C I A S

Magda.

A MIS AMIGOS Y A LA VIDA MISMA :

A mis amigos: Mamá, Papá, Isa, Luis, Gaby, Cecy, Contador Pablito, Lic. Ornelas y a todos aquellos que aunque no los mencione están presentes, con los cuales en conjunto pugnamos con pláticas, discusiones, consejos, coordinación y lo más importante LA AMISTAD, por ver culminado este trabajo; y a la vida misma por estarme brindando la oportunidad de manifestar mis conocimientos de manera escrita con este trabajo y en el ámbito profesional con mi empleo con salud y felicidad . . .

G R A C I A S . . .

Magda.

A quien me ha permitido estar aquí, en este momento :

" A TI SEÑOR "

Bendice, sí al Señor oh alma mía, y no te olvides de tantos beneficios de su mano.

El te colma de bienes en tu vida; cual la del águila en la muda, tu juventud por días se renueva.

Compasivo y propicio es el Señor, es tardo en airarse y rico en gracia.

No está siempre sañudo, ni el enojo le dura eternamente.

Las obras de sus manos son la fidelidad y la justicia.

El no dejará que dé tu pie un tropiezo, no está, no somnoliento el que te guarda.

El que en nuestro abatimiento se ha acordado de nosotros, porque es eterna su MISERICORDIA.

GRACIAS SEÑOR por todo lo que me has dado, a lo largo de mí existencia y sobre todo por ayudarme a culminar éste proyecto, que sólo tu sabes cuanto anhelaba.

CECILIA

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A la Universidad, por haberme acogido, primero en las aulas de la gloriosa Preparatoría No. 9 " Pedro de Alba " en 1986 y posteriormente en 1989, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, la cual me ha visto desarrollarme y esforzarme para llegar a ser profesionista; a ella todo mi amor y mi agradecimiento por haber creído en mí.

CECILIA

A los Profesores y Amigos

Porque, desde el primero hasta el último día de clases, que pase en ésta mí F.E.S. Cuautitlán, todos y cada uno de los profesores, así como mis amigos, me enseñaron a valorar el ser llamados universitarios.

Porque, al transcurrir las horas y los días, al lado de ellos llegáron a ser para mí como otra gran familia.

Mi agradecimiento en especial al Profesor y Director de tesis L.A. Francisco Ramírez Ornelas y a mis amigas Susana, Magda, Gaby e Ivonne.

CECILIA

Agradecimiento a mí familia :

Porque, a lo largo de los años, han sido más que mis padres, mis amigos (ANGELA Y EMILIO), puesto que día a día han puesto su confianza en mí, me han enseñado el sentido de la responsabilidad; me han forjado con ese gran amor, que se manifiesta en una familia feliz.

Porque, de alguna manera cada paso que he dado, ha sido siempre con su apoyo y el respaldo de llevarlos a mí lado, y porque tengo la certeza, de que siempre será así.

Gracias por todo, LOS AMO

CECILIA

A mí hermana (Adriana)

Porque, pese a los problemas y desacuerdos que existen casi siempre, entre los hermanos; el resultado es el entendimiento, la comprensión, el apoyo y el respeto a los ideales, que cada uno tenga.

Hoy y siempre gracias por tu apoyo

CECILIA

A un ser sumamente ESPECIAL

Porque, desde el primer día que nos conocimos, has estado SIEMPRE al pendiente de mí, te has preocupado por lo que creo, pienso o siento; y cuando te he necesitado, aun sin llamarte estás conmigo.

Porque, has puesto en mí, todo tu amor, toda tu confianza y cuando estubo en tus manos ayudarme, a lo largo de mis estudios en la Universidad, SIEMPRE lo hiciste sin titubear.

Porque, no tengo palabras para agradecerte todo lo que, has hecho por mí.

Carlos TE QUIERO

CECILIA

**ANALISIS FACTORIAL DEL COSTO BENEFICIO APLICADO A LOS
PUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

INTRODUCCION	Pag
OBJETIVO	
HIPOTESIS	
CAPITULO 1	
GENERALIDADES	
1.1 Concepto de Organización	1
1.2 Objetivos de la Organización	4
1.3 Concepto de Análisis Factorial	7
1.4 Concepto de Puesto desde el punto de vista Contable y Administrativo	8
1.5 Clasificación de los Puestos	11
1.6 Conceptos de Contabilidad por Areas de Responsabi- lidad	15
1.7 La Contabilidad en la Administración de Personal .	19
CAPITULO 2	
DESCRIPCION DE FACTORES QUE AFECTAN A LOS PUESTOS EROGACIONES QUE PRODUCEN LOS PUESTOS EN LAS ORGANIZA- CIONES	
2.1 Publicación de las plazas vacantes o fuentes de reclutamiento	20
2.2 Reclutamiento y Selección	24
2.3 Pruebas de conocimiento, psicológicas y médicas. .	26
2.4 Entrevistas	30
2.5 Contratación (sueldos, salarios y prestaciones). .	31
2.6 Inducción	32
2.7 Capacitación y Desarrollo	35
2.8 Recursos Materiales asignados y su Depreciación. .	37
2.9 Medición del desempeño	38
2.10 Gastos y erogaciones adicionales.	42
CAPITULO 3	
ANALISIS Y CALCULO CUANTITATIVO DE LOS FACTORES (Caso Práctico)	43

CAPITULO 4

METODO DE INVESTIAGACION APLICADO	132
CONCLUSION	134
BIBLIOGRAFIA	135

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

INTRODUCCION

El presente Análisis Factorial, se ha elaborado para reconocer la gran importancia de los puestos dentro de las Organizaciones, desde el punto de vista meramente cuantitativo.

Este estudio, se muestra de una forma accesible a todo tipo de público, pero en especial a Contadores, Administradores e Interesados, en contar con una pauta que les permita determinar el costo beneficio de los puestos en las Organizaciones.

Al igual que poder establecer los diferentes elementos que deben ser considerados, a fin de tener un control sobre el costo beneficio.

El propósito de esta Tesis, es proporcionar una visión a las Organizaciones, de los costos en que incurren, al llevar a cabo el proceso de integración de su personal, entendiéndose este, como las erogaciones en que incurren los entes económicos desde que el individuo va a ocupar un puesto y tiene conocimientos de las vacantes, ya que la Organización por darse a conocer en un medio publicitario incurre en un gasto, y así sucesivamente hasta concluir con cada uno de los pasos que las Organizaciones llevan a cabo para obtener al seleccionado.

La Obra consta de cuatro capítulos, y tiene por objetivo dar a conocer en su primer capítulo; conceptos, clasificaciones y objetivos de las Organizaciones así como el puesto entendiéndose este como generalidades.

En el segundo capítulo; la descripción de los factores que afectan a los puestos por selección, aplicación de exámenes de conocimientos, psicométricos y médicos, el tiempo que se eroga por concepto de entrevista, presentación al área, depreciación de los recursos materiales asignados con el cual el empleado vaya a realizar su trabajo, por capacitación y adiestramiento, participación en los gastos fijos y variables como parte proporcional al individuo, entre otros, así como el tercer capítulo, se muestra un análisis cuantitativo del cálculo de los factores antes mencionados (caso práctico) con el cual se pretende dar a conocer de que manera repercuten los costos en los puestos, en el análisis factorial para la obtención de las utilidades satisfactorias y reducción de gastos.

Y por último se presenta el modelo de investigación aplicado, en donde se recaba información que ampare lo que estamos manifestando.

O B J E T I V O

H I P O T E S I S

OBJETIVO DE LA TESIS

Proporcionar una visión a las organizaciones de los costos en que incurren, al llevar a cabo el proceso de integración de su personal, entendiéndose este, como las erogaciones en que incurren los entes económicos, desde que el individuo va a ocupar un puesto y tiene conocimiento de la vacante, ya que la organización por darse a conocer en un medio publicitario incurre en un gasto y así sucesivamente hasta concluir con cada uno de los pasos, que las organizaciones llevan a cabo para obtener al seleccionado, resultado lo anterior de la aplicación de un análisis factorial, con el cual se dan a conocer los elementos, que deben considerarse para detectar el costo beneficio, que produce la ocupación de los puestos en las organizaciones.

HIPOTESIS

Si la empresa aplica un análisis factorial de los elementos, que desde el punto de vista cuantitativo debe considerar para la integración de los puestos, se determinará el importe de las erogaciones en que incurre y los beneficios que obtiene y así podrá estar entonces en la posibilidad de tomar la decisión que a la organización convenga.

C A P I T U L O 1

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION

Es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivos, porque:

- a) una organización siempre incluye personas
- b) estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma se están involucrando.
- c) estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir con forma a cierto tipo de estructuras.
- d) todas las personas dentro de la organización tienen objetivos personales algunos de los cuales son las razones para sus acciones o forma de proceder; cada persona espera que su participación en las organizaciones habrá de ayudar al logro de los objetivos personales.
- e) estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes pero relacionados con sus objetivos personales; las organizaciones poseen dos elementos fundamentales y comunes para su formación:

- 1.- el elemento clave
- 2.- el elemento de trabajo

Al elemento clave lo constituyen las personas cuyas interacciones integran la organización, existiendo personas involucradas y sus relaciones pueden expresarse en forma estructurada, de lo contrario no existiría una organización.

Las personas que interactúan representan el elemento necesario y suficiente, constituyen el elemento clave de la organización. La condición necesaria para la organización lo constituye la interacción entre dos o más personas que consideran que sus deseos individuales pueden satisfacerse mejor a través de la combinación de capacidades o recursos, estos poseídos por las personas. El éxito o fracaso de cualquier organización se determina básicamente por la capacidad de las interacciones entre el elemento clave que esta representado por sus miembros.

Tan pronto nace una organización, el elemento clave empieza a ser afectado por los miembros de trabajo. Estos determinan la calidad de las interacciones. Los miembros que interactúan integran una organización por los elementos de trabajo haciéndola efectiva o inefectiva.

Los elementos de trabajo de una organización constan de:

- sus recursos humanos
- las habilidades de sus miembros
- y su influencia personal

OTROS CONCEPTOS DE ORGANIZACION

- "Es un proceso y una estructura modelo ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración por medio de la asignación de la autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación, entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas. " 1

- "Es la realización estructural entre diversos factores de la organización, es el marco en donde se afectan las operaciones de la organización, es dar a las partes de un todo la coordinación para que puedan funcionar. " 2

- "Es un grupo de individuos con una meta en común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad - autoridad, ya que:

- 1.- se obtiene la división de trabajo
- 2.- se tiene el uso de organigramas formales
- 3.- una cadena de mando
- 4.- una unidad de mando
- 5.- canales de comunicación
- 6.- departamentalización
- 7.- niveles de jerarquía
- 8.- la integración de grupos formales. " 3

- "Es un agrupamiento de actividades para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las unidades jerárquicas, los jefes y sus subordinados, en una estructura con orden, articulaciones, comunicación jerárquica, sistemas y acciones armoniosas que implican las relaciones humanas. " 4

- 1 y 2 Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral.-- 4 edición.-- México: Oasis, 1973.-- P.271
3 C. Megginsón, León y C. Mosley Donald. Administración.-- México: Continental. 1988.-- P.680
4 Sanchez Barriga, Francisco. Notas de Administración II.-- México: Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Naucalpan . 1988.-- P.39

1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

Objetivo: es la razón de ser y existir del sujeto. Etimológicamente este término proviene del latín *objektum* que significa "cosa que se arroja adelante;"

Estos se caracterizan por fijarse a un tiempo determinado y de una manera cuantitativa, esto significa que al establecerlos deben llevar un alto porcentaje de factibilidad y la condición necesaria de ser medibles ó cuantificables.

Uno de los requisitos que exige el entendimiento de los objetivos es su existencia en tres tipos:

a) **Objetivos de servicio:**

Son las satisfacciones de las necesidades de los consumidores, al ofrecerles buenos productos o servicios, en condiciones apropiadas.

b) **Objetivo social:**

Es la protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la organización, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas así como de adecuadas relaciones públicas.

c) **Objetivo económico:**

Es la protección de los intereses económicos de la organización, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de la riqueza, logrando con este hecho que la organización financieramente hablando sea autosuficiente.

1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION (FACTORES PARA SU DETERMINACION)

- Se diseñan dentro de la organización para facilitar la acción coordinada e integral de cada miembro dentro de dicha organización.

- Pretende eliminar el tiempo improductivo en el trabajo y en las actividades llevadas a cabo por cada uno de los miembros de la organización.

- Servir como punto de apoyo para otros planes siendo esto aplicable no sólo a un área o etapa de trabajo dentro de la organización sino en cualquier área o etapa.

- Facilitar en el momento en que se crea una delegación de autoridad o jerarquía, su implantación y funcionamiento.

- Independientemente de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización y el tipo de recurso humano el cual desarrolle dicha actividad, facilitar la coordinación.

- Una vez llevadas a cabo las tareas o actividades dentro de la organización obteniéndose con ésto, varios resultados facilitando su control.

- Diseñar dichos objetivos con visiones futuras, adaptables a cualquier época no muy lejana vivida por la organización para prevenir las crisis.

- Sino se tuvo un resultado favorable en alguna actividad, hecho o circunstancia dentro de la organización, diseñar objetivos con los cuales se mejoren los métodos y procedimientos pudiendo con este hecho prevenir una variabilidad de circunstancias catalogadas como no favorables.

- Dentro de las organizaciones se pretende desde el punto de vista contable, aumentar utilidad y reducir costos así como economizar en el tiempo y esfuerzos erogados por cada uno de los elementos humanos integrantes de la organización.

- Las actividades que se desarrollan dentro de la organización no deben realizarse sin la importancia que por simple que parezca el hecho se le den; debe tenerse en cuenta una tendencia hacia la mejor forma de hacer mucho mejor las cosas.

- Se diseñan para proporcionar a la organización una directriz precisa en el sentido de finalidad común.

- Provocan el trabajo en equipo y pueden ser utilizadas para eliminar las tendencias de los grupos existentes dentro de la organización.

- Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debido a la omisión.

- Hacen mayores las posibilidades de previsión del futuro, porque una organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las facilidades del azar.

- Muchas veces los recursos son escasos ó mal ubicados, los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

- Con la implantación de los objetivos se buscan las actividades que tienen mayor impacto sobre los resultados: más utilidades y menos erogaciones.

- Se diseñan para obtener resultados sobre datos concretos: el qué, cuanto, cuando, los resultados esperados deben ser enunciados en términos mensurables y bastante claros.

- Estos objetivos deben estar enfocados al hombre y al trabajo.

- Cada objetivo debe estar diseñado para obtener metas subsidiarias:

- debe obtener la eficiencia organizacional
- la alta productividad
- La maximización de las utilidades
- el crecimiento de la organización
- el liderazgo industrial
- la estabilidad organizacional
- el bienestar del empleado
- el bienestar social

- Debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.

1.3 CONCEPTO DE ANALISIS FACTORIAL

Análisis, es el estudio de un todo mediante la separación de los elementos que lo integran.

Factor, es cada uno de los elementos que forman parte de un todo.

Al analizar un sistema cada parte es un factor, que al ser estudiado de manera sistemantizada por convenir a nuestro proyecto surge el término "Análisis Factorial", que es:

Aquel que se aplica dentro de cualquier organización para determinar y estudiar a cada uno de los elementos que integran y forman al puesto; es decir, elementos cuantitativos, los cuales deben tomarse en cuenta para conocer y poder determinar sobre bases numéricas reales el costo beneficio del puesto en las organizaciones, ya que estudia cada parte componente del puesto por mínima que sea ésta, desde el egreso monetario que se tiene, para dar a conocer en un medio publicitario a la fuente de reclutamiento, cada una de las etapas que se desarrollan para obtener a un candidato, hasta su medición del desempeño y gastos adicionales.

1.4 CONCEPTO DE PUESTO DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE ADMINISTRATIVO

Es el lugar, sitio o grado el cual va a ocupar o a adquirir una persona dentro de una organización; y el puesto puede estudiarse desde el punto de vista cuantitativo. Este hecho puede comprobarse, cuando dicha organización, puede determinar el costo beneficio, que obtiene de los puestos al aplicar un análisis factorial que considere todos los elementos que directa e indirectamente afectan a los puestos; es también un proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen al puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.

Analizando al puesto se puede observar que consta de dos partes, una se refiere a las tareas o actividades que forman al puesto y la otra trata de los requerimientos o características que debe reunir una persona para desarrollar eficazmente ese puesto. Este importante análisis al haber sido aplicado, permite alcanzar la plena impersonalidad del puesto y someter a concurso a diferentes candidatos, para poder encontrar al hombre adecuado, se da un proceso de investigación, que sigue un procedimiento clasificando las actividades en grupos homogéneos así, como delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, entre otros; pues son necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal forma que si no se observan esos resultados asignados de la investigación, será difícil llegar a las metas organizacionales.

El puesto en su esencia, tiene gran semejanza con la cuenta de mayor que se utiliza en contabilidad, porque expresa una igualdad perfecta, es decir, cuando las actividades sean iguales a los requerimientos, habrá un equilibrio en los resultados, sino es así, habrá un desequilibrio, porque hay que recordar que se debe tener al hombre adecuado en el puesto adecuado.

ACTIVIDADES = REQUERIMIENTOS = EQUILIBRIO EN RESULTADOS

ACTIVIDADES		REQUERIMIENTOS	
. diarias o de rutina		. habilidad	
. periódicas		. esfuerzo	
. eventuales		. responsabilidad	
		. condiciones de trabajo	
T O T A L	100%	T O T A L	100%

Reflexiones:

- a) a cada cargo corresponde un abono.
- b) a cada causa corresponde un efecto.
- c) si las actividades son mayores que los requerimientos, habrá un desequilibrio.
- d) si las actividades son menores que los requerimientos, la cuenta no está saldada, por lo tanto habrá un desequilibrio.

CONCEPTO DE PUESTO

Puesto :

- conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal. 1

Denominación del puesto :

- término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de poca de extensión, si es posible una sola palabra que exprese las características esenciales del mismo. 1

Descripción de puestos :

- forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto. 1

CONCEPTO DE ANALISIS DE PUESTOS

Es un método lógico consistente en separar las partes integrantes de un todo, con la finalidad de estudiar independientemente cada una de las partes, así como las relaciones que existen entre las mismas.

Por lo tanto el análisis de un puesto es un método que tiene el fin de determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos de conocimiento, habilidad, experiencia, entre otros; que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales existentes.

1 Administración de Recursos Humanos Arias Galicia.

1.5 CLASIFICACION DE LOS PUESTOS

La clasificación de los puestos es el proceso más difícil debido a que las quejas están a la orden del día, ya que se pone una etiqueta con un precio al puesto de un trabajador.

El paso culminate es el proceso de valuación de puestos, pues determina la clase de salario apropiada en la cual se requiere colocar cada puesto sobre la base de su valor evaluado.

Si una persona no está de acuerdo con un salario ó bien la clasificación de su puesto, tiene la posibilidad de demandar que la descripción de éste puesto sea revaluado e inclusive realizada de modo que, el puesto obtenga un salario más alto. Para ello deberá, enfatizar que la evaluación y la clasificación de puestos concierne tradicionalmente al puesto.

El que un empleado en particular este haciendo más del mínimo requerido, deberá estimularse ó reconocerle con aumentos paulatinos, dentro de un intervalo de la clase ó bien mediante una promoción a un puesto en la siguiente clase de salarios más alto.

En vista de este hecho, algunas compañías han sido evaluadoras del empleado que lo desempeña y establecen la tarifa para cada posición sobre la base de una combinación de estos factores.

El estudio y seguimiento de la investigación en el área de evaluación de puestos, puede llevar al desarrollo de medios más efectivos para reconocer, el efecto del empleado y poder evaluar a los puestos, y esto conyeve a desarrollar medios más efectivos para reconocer el afecto de un empleado por su puesto.

1.5 ALGUNAS CLASIFICACIONES DE LOS PUESTOS

* POR SU NATURALEZA*

ADMINISTRATIVOS: está compuesta por los miembros directivos de la organización.

OPERATIVOS: está compuesta por las secretarias y empleados.

* POR EL TIPO DE CONTRATACION*

EVENTUALES: los que por carga de trabajo en la organización se les contrata por un periodo variable y con posibilidades mínimas de renovación de contrato.

DE BASE: los que por sus conocimientos, experiencia o necesidades de la organización de contratación laboran por un tiempo indefinido dentro de la misma.

* POR EL INGRESO PERCIBIDO*

HONORARIOS: es la remuneración que percibe el empleado por trabajar en forma independiente sin tener derecho a las prestaciones que otorga la ley.

DE PLANTA: remuneración que percibe un empleado siendo este equivalente a la especificada en su contrato de trabajo.

DE CONFIANZA: remuneración variable que se percibe por desarrollar actividades independientes y personales que le encomienda y asigna su jefe.1

CLASIFICACION DE LOS PUESTOS

Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios, como puede ser de acuerdo a la naturaleza de funciones (oficinistas, operarios, etc...), con su jerarquía (directores, ayudantes, etc...), con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados, etc...), entre otros.

OTRO EJEMPLO DE LA CLASIFICACION DE LOS PUESTOS

TRABAJADORES NO CALIFICADOS:

- a) Puestos que requieren cuidado, diligencia y seguridad, pero no exigen amplia preparación.
- b) Ejemplos: office-boy, conserje, mozo, archivista, etc...

TRABAJADORES CALIFICADOS:

- a) Puestos que requieren preparación manual ó intelectual.
- b) Ejemplos: taquígrafos, dibujantes, contadores, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc...

PUESTOS DE CRITERIO:

- a) Requieren capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos.
- b) Ejemplos: jefes de empleados, jefes de oficina, etc...

PUESTOS TECNICOS:

- a) Requieren cierto caracter creativo e iniciativa personal.
- b) Ejemplos: ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc...

PUESTOS EJECUTIVOS:

- a) los que tienen a su cargo el manejo de departamentos considerando esta actividad en su más amplia acepción.
- b) Ejemplos: superintendente, aux. del gerente, gerente local de ventas, etc...

PUESTOS ADMINISTRATIVOS:

- a) Aquellos que requieren gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, por la importancia de las funciones que dirigen.
- b) Ejemplos: gerente divisional, gerente distrital de ventas, contador en jefe, gerente general de compras y tráfico, gerente general de producción, etc...

PUESTOS DIRECTIVOS:

- a) Son aquellos en los que recide la dirección general de la organización y por quienes se establece la política que ésta debe seguir.
- b) Ejemplos: miembros del consejo de administración, gerente general, etc...

1.6 CONCEPTO DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La contabilidad por áreas de responsabilidad tiene por objeto la reducción de costos y gastos, ya que está basada en la división de trabajo, por la cual debe existir una correcta información y organización interna que produzca una adecuada información para la toma de decisiones.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, acumula los gastos y costos por responsabilidades individuales, identifica las erogaciones controlables con las personas responsables de las mismas, para poder medir la eficiencia.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, se conoce también como contabilidad por responsabilidades contables por centros de responsabilidad, contabilidad de niveles de responsabilidades, contabilidades funcional, contabilidad departamental, entre otros.

El concepto:

El sistema de contabilidad por responsabilidades, establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originan y corrijan, así las causas que la motivan. 1

La contabilidad por areas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control, de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades, asignadas a cada funcionario permitiendo su reducción de mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la organización.2

1 Cruz Lechuga Baltasar, Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidad, Tesis profesional I.T.M. Esc. de Est. Const. de la Asoc. Méx. de Cult. A.C México, Agosto de 1962, p.141

2 Correa Quintero Luis, Contabilidad por Areas de Responsabilidad Tesis Profesional ENCA-UNAM. México 1963, p.23

Es una técnica de la contabilidad administrativa que está basada en la estimulación de la productividad individual y, que tiene el propósito de controlar y reducir los costos y los gastos, identificando las erogaciones con quienes las han originado, para lo cual utiliza presupuestos para medir la eficiencia e informa a los integrantes de la organización de los resultados obtenidos.

Sistema de información orientado a notificar sobre la actuación de las diversas áreas a usos de la organización, cuyo líder es responsable sobre los gastos e ingresos de tal forma que los superiores están informados de los resultados de sus gestiones para aplicar la resolución que consideren conveniente.

En cuanto al número, habrá tantas áreas dependiendo de la estructura organizada de la compañía y de la necesidad de un sistema de control administrativo.

En tanto más elevada esté un área dentro del organigrama de la empresa, mayor será su radio de acción y por lo tanto su responsabilidad.

La contabilidad por áreas de responsabilidad:

1.- Facilita la correcta evaluación de la actuación de las actividades ejecutivas de la empresa, dar un informe detallado de las áreas que logran alcanzar sus objetivos ó bien las que lo superaron, porque siempre hay un encargado en cada área.

2.- Facilita para poder comparar entre su presupuesto y lo que realmente obtuvo para poder atender las variaciones.

3.- Ayuda a marcar una limitación de responsabilidades.

4.- Se maneja a la administración desde un punto de vista auxiliar como objetivos ó resultados, de forma que separa al objetivo principal de la empresa en objetivos destinados a cada área señalando a cada ejecutivo las pautas para lograrlo de forma más seria y eficiente.

1.7 LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Es una responsabilidad contable y administrativa básica que penetra a todos los niveles de la organización comenzando por el ejecutivo principal, estos solo pueden ser efectivos hasta el grado en que logren resultados con la ayuda de asociados tales como vicepresidentes y gerentes generales quienes a su vez dependen de la cooperación y habilidad de los superintendentes y de los supervisores de primera línea que dependen de ellos. Los supervisores tienen la tarea de formar grupos efectivos de trabajo con personas cuyo desempeño cubra o exceda los estándares esperados, a estos a veces se les asignan tantas responsabilidades técnicas, que tienen muy poco tiempo para sus responsabilidades del personal. Si la alta gerencia cree en realidad que otros gerentes deban mejorar el desempeño de sus organizaciones humanas, necesitan dar tiempo a sus organizaciones de trabajo y recompensarlos a medida que la gente que ellos supervisan logren resultados, la administración del personal también penetra a todos los tipos de administración funcional y al área contable.

Todo miembro del grupo administrativo, de la cumbre hasta abajo debe ser un administrador del personal efectivo, ya que para lograr resultados productivos y rentables, se depende de los esfuerzos cooperativos de los subordinados.

Este aspecto ha sido desafiado por quienes aseguran que un administrador del personal es el agente del ejecutivo principal y que debe actuar por la alta gerencia en todos los asuntos que afecten al personal.

C A P I T U L O 2

2.1 PUBLICACION DE LAS PLAZAS VACANTES O FUENTES DE RECLUTAMIENTO

La organización puede crear un inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios, reúnen los requisitos establecidos, y al tener éstos conocimiento de la operación de la entidad, esto disminuirá el periodo de entrenamiento y permitirá que el personal que ya trabaja en la organización tenga la oportunidad de uno o varios ascensos.

De no encontrar al candidato deseado en el inventario existente, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentren en espera de una oportunidad y, al no localizarlos tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, que son los medios de que se vale una organización para atraerse a candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal, la ventaja de esto se refleja en la integración del personal de nuevo ingreso, ésta fuente es llamada interna; algunos expertos consideran que son mayores las desventajas, de esto por las fricciones y conflictos que surgen cuando el candidato no es aceptado por el personal.

Existen otras fuentes de reclutamiento llamadas externas, que necesitan ser consideradas cuidadosamente antes de invertir todo el presupuesto del reclutamiento y selección.

Finalmente en la administración de una fuente de reclutamiento de cualquier tipo debe mantenerse el equilibrio entre el costo y el tiempo; diferentes fuentes tienen inevitablemente diferentes membretes y producen candidatos calificados a diferentes niveles.

A continuación se presenta una lista mínima de fuentes generalmente reconocidas y utilizadas en cierta medida por la mayoría de las organizaciones de reclutamiento a gran escala. Consideramos cada una en términos de su utilidad potencial para ciertos tipos de

requisitos de contratación:

. Anuncios

- Periódicos
- Revistas
- Radio
- Boletines (volantes)
- Carteles (puerta de la empresa)

. Agencias de empleo

- . Escuelas de enseñanza superior, Universidades, Instituciones técnicas.
- . Oficina de colocación de alumnos o bolsa de trabajo
- . Invitaciones (otras empresas)
- . Recomendaciones de empleados
- . Cambios dentro de la organización.
- . Invitaciones por escrito.
- . Asociaciones especializadas

ANALISIS DE LA FUENTE

Se necesitan tres tipos de análisis para evaluar las fuentes:

Costos por contrato, tiempo transcurrido desde la identificación del candidato hasta su contratación y producción de la fuente.

Revisión de la fuente desde el punto de vista costo:

Cuando la presión del tiempo es tal que pueden utilizarse las fuentes menos caras, los costos totales del reclutamiento serán menores, a menos que las cifras requeridas sean excesivamente altas, grandes reclutamientos incrementan los costos y disminuyen la calidad de los contactos de cualquiera de las fuentes. Esto se debe a que, por cada individuo que seleccionamos de una fuente particular, debemos trabajar más y durante más tiempo para conseguir al siguiente candidato.

Los estudios del tiempo transcurrido son el segundo instrumento útil para el análisis de las fuentes de reclutamiento. El tiempo transcurrido desde el contacto inicial hasta elaboración de un reporte varía (según las fuentes) con el número de escalafones administrativos en la cadena y con la eficiencia de cada uno de ellos.

La tercera medida del rendimiento de una fuente es un estudio de su producción para determinar cuando efectivamente está invirtiéndose el tiempo en un mercado particular. Aunque la experiencia de esta área varíe considerablemente de organización a organización al final se llega a una homogenización por ambas partes. La información sobre la producción es resultado del costeo de frecuencia de contratación por fuente.

Un reclutador debe tener un buen sentido para seleccionar a las personas requeridas antes de salir a buscar a los candidatos, con esta información y con un buen análisis de las fuentes, puede escoger a aquellas que tengan más probabilidades de proporcionarle los candidatos más adecuados por menos dinero y en menos tiempo.

Los reclutadores mismos deben invertir tiempo en definir las vacantes disponibles y determinar quién, además de ellos, deseará entrevistar a los candidatos. Así mismo debe familiarizarse con las necesidades presentes de una fuerza de trabajo.

COSTO DE LAS CONTRATACIONES SEGUN DIFERENTES FUENTES

	FUENTE	FACTORES DEL COSTO
Bajo costo	- Recomendaciones de empleados	
	- Cambios y promociones dentro de la organización	- Revisión sistemática de los registros del personal
	- Solicitudes por escrito	
	- Respuestas a los avisos	- Costo de los anuncios
	- Viajes de reclutamiento	- Viajes y gastos de estancia de los reclutadores
Alto costo		
	- Agencias de colocación	- Honorarios de la agencia de viajes y gastos de estancia de los reclutadores

. Los gastos de contrato y entrevista iniciales son factores del costo independientes de la fuente.

. Los cambios y promociones dentro de la organización excluye los costos de cualquiera de las políticas de recolocación únicas, tales como devolución de los gastos de venta.

ORDENAMIENTO DE LAS FUENTES POR TIEMPO TRANSCURRIDO

	FUENTE	ALGUNAS DE LAS RAZONES DEL RETRAZO
Escaso retraso	- Presentación espontánea	
	- Recomendaciones de empleados	- Tiempo del contacto inicial
	- Viajes de reclutamiento	- Tiempo de contacto final, diastante de la colocación de la planta
	- Cambios dentro la organización	- Tiempo del contacto inicial, delegamiento ordenado de la responsabilidad del puesto anterior
Retraso mayor	- Recomendaciones de agencias	- Tiempo del contacto inicial, recomendación inaceptable, candidato no activo intermediario implicado, aviso al empresario actual
	- Publicidad	- Respuestas breves, obtención de la información requerida o adicional.

2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El reclutamiento puede realizarse antes de que llegue la requisición para llenar una vacante. Se tienen fuentes de reclutamiento que pueden clasificarse en internas y externas. Las internas, además de cumplir con ordenamientos legales (art.159 de la Ley Federal del Trabajo: Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.);

siempre será conveniente, cuando se registren vacantes, revisar si dentro de la misma organización se encuentran personas que sean prospectos, a ocupar el puesto vacante y que éste represente una promoción o ascenso: para facilitar el proceso deberá contarse con un inventario de recursos humanos, de no existir candidatos idóneos, se recurrirá a otros medios de reclutamiento. La fuente de reclutamiento se considera interna también cuando se obtienen los prospectos por medio de personas que pertenecen a la organización, quienes comunican a sus

amigos, compañeros o parientes, la existencia de vacantes dentro de su organización, para que acudan a iniciar sus trámites requeridos para su posible ingreso. La fuente de reclutamiento externa, cuando se atraen solicitantes mediante anuncios, agencias de colocación, bolsas de trabajo, sindicatos o personal de otras organizaciones, así como cuando los interesados en el puesto acuden por sí mismos a la organización para solicitar empleo.

Por lo general el proceso de reclutamiento termina cuando los interesados llenan y entregan la solicitud de empleo, la cual contiene básicamente información referente a: nombre, edad, lugar de nacimiento, estado civil, domicilio, datos familiares, estudios realizados, trabajos desempeñados, sueldos percibidos, y el que se pretende ganar, número de cartilla, el R.F.C., registro del I.M.S.S., además de señalar la fecha disponible para iniciar labores en caso de ser contratados.

Selección: esta función tiene por propósito el buscar, obtener y elegir al candidato o candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes por, bajas, renunciadas, retiros, enfermedades y muertes, o por la creación de nuevos puestos, debido al crecimiento de la organización. Todo esto, desde luego después de realizar un análisis minucioso de las características, de la persona que aspira ocupar el puesto y de determinar si cubre el perfil correspondiente.

Lo importante es contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno, para estar en disposición de elegir a los candidatos idóneos, teniendo en cuenta las políticas y reglas establecidas por la misma organización.

2.3. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO, PSICOLOGICAS Y MEDICAS

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS

Al considerar todo ámbito de instrucción posible se pueden establecer los exámenes desde los conocimientos más incipientes, hasta los más complicados, a fin de valorar la educación adquirida de los candidatos en relación a las necesidades de la organización.

Hay muchas series de pruebas estandarizadas para medir los conocimientos vocacionales y eficiencia ocupacional. Las organizaciones interesadas en las profesiones y oficios han producido muchas de ellas.

Estas pruebas generalmente son por escrito, para saber el grado en el que el sujeto conoce la terminología herramientas y teoría de su profesión. Algunas series incluyen también pruebas de acción, además de las escritas.

Dependiendo del área en la cual el individuo se vaya a desarrollar son el tipo de materia en examen que se le aplicará:

- Contabilidad
- Informática
- Secretariado
- Electrónica
- Ingeniería
- Supervisión
- Entre otros

EXAMEN PSICOLOGICO

Esta fase es una de las difíciles de poder mensurar pues intervienen muchos factores tales como la educación, los hábitos, las costumbres, las cualidades, las aficiones; básicamente esta requiere de pruebas proyectivas de la personalidad, aunque en algunos casos también debe combinarse con las de suficiencia, a la vez complementarse con una serie de análisis, verificación de recomendaciones, e investigaciones, según la importancia del puesto.

También en este factor concurren una serie de situaciones que deberán ser afrontadas por el ocupante del puesto, por lo que las pruebas aplicables deben ser orientadas a conocer las aptitudes del individuo, para precisar entre otras cosas sus habilidades, sus capacidades de esfuerzo, de adaptaciones al medio, así como sus propensiones al riesgo, al fracaso y a las enfermedades profesionales.

Los inventarios que miden las características de la personalidad no arrojan siempre índices completamente válidos de la verdadera personalidad o de conducta de los examinados, tal como las ven las demás personas. Sin embargo estos inventarios pueden ser muy útiles cuando se usan adecuadamente con otros datos sobre los empleados. Su uso requiere discreción, experiencia y personal competente. Con ellas podemos medir las características de la personalidad y actitud del individuo.

Algunas de ellas son:

- Realización general
- Actividad
- Ajuste:
 - Emocional
 - De salud
 - Familiar
 - Ocupacional
 - Social
- Afiliación
- Agresión
- Autonomía
- Precaución
- Cambio
- Conformidad
- Tranquilidad
- Humor
- Entre otros

EXAMEN MEDICO

Según el puesto de que se trate, los exámenes de admisión son aplicados a los solicitantes, en combinaciones de ellos. El examen médico no se realiza en las oficinas donde se lleva a cabo el reclutamiento y selección del personal si no en la de servicios médicos o en una clínica de la misma institución o anexa a esta.

Un buen examen médico representa un alto costo, por lo que debe aplicarse sólo en candidatos que tengan un alto porcentaje de probabilidades de ingresos. Es recomendable que el médico que examine éste debidamente capacitado e identificado con las necesidades de la empresa ya que a través del examen médico se puede:

- Conocer si el solicitante padece de enfermedades contagiosas.
- Conocer si padece de enfermedades contraindicables al puesto que ocupará.
- Conocer si el individuo sufre de enfermedades profesionales antes de ingresar.
- Establecer indicios sobre la posibilidad de saber si el trabajador es vicioso.
- Verificar si el candidato tiene el uso normal y agudeza requerida de sus sentidos.
- Precisar si tiene algún defecto que lo predisponga a tener accidentes de trabajo.
- Conocer su estado de salud general.
- Orientar al candidato de cómo puede curarse de las enfermedades crónicas.

Algunos instrumentos de medidas y pruebas se denominan clínicos y su uso corresponde únicamente a los psicólogos, psiquiatras y doctores en medicina general, que cuentan con el entrenamiento profesional especializado necesario.

Algunas veces las industrias, comercios, o gobierno pueden llegar a necesitar de las pruebas clínicas en determinada situación o problemática. Algunos aspectos que miden dichas pruebas son:

- Alcoholismo
- Trastorno cerebral, físico o patológico.
- Histeria
- Embarazo
- Diabetes
- Emofilia.
- Eficiencia o deficiencia mental.
- Neurosis.
- Paranoia.
- Esquizofrenia.

2.4. ENTREVISTAS

La entrevista es conceptualizada como una forma de comunicación interpersonal, que tiene como propósito recabar información ó modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La entrevista tiene un propósito específico, el cual debe estar predeterminado, para establecer los pasos a seguir, la información previa que se necesita, el ambiente en que se desarrollará y su duración.

Por lo tanto, una vez determinada el área donde serán recibidos los prospectos se llenará la solicitud de empleo que abarca básicamente los datos personales y en caso necesario dicha solicitud puede complementarse con un curriculum vitae para puestos a nivel ejecutivo. Posteriormente se determinará sí el candidato reúne los requisitos mínimos, y en caso afirmativo se procede a la entrevista preliminar.

Esta entrevista pretende detectar a groso modo y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más característicos del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; con el objeto de descartar a aquellas personas que no reúnan los atributos deseados, debe informarsele también de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el aspirante decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

La entrevista de selección, implica una interrelación de dos individuos: entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca, que apesar de ser uno de los medios más antiguos para obtener información de los solicitantes sigue representando hasta la fecha un instrumento clave en el proceso de selección.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. La primera etapa de la entrevista tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, y ésta es denominada rapport. En la entrevista de empleo puede ayudar el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario entre otros, debe mostrarse una actitud cordial y amistosa.

2.5.CONTRATACION (SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES)

Esta función tiene como propósito el identificar y el elegir entre los solicitantes a quien o quienes reúnan las mejores características para desempeñar los puestos vacantes. En muchas ocasiones la selección del personal está determinada de ante mano por relaciones amistosas, recomendaciones, simpatías, corazonadas, etc; lo anterior queda al margen de un proceso de selección técnico. Este utiliza una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante, en principio se debe determinar, quienes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrir (edad, escolaridad, experiencia, etc.) eliminando a los que no lo satisfagan. Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico, la evaluación de los resultados obtenidos se compara con la de los otros candidatos, para llegar a la decisión final de elegir al o a los candidatos que deban contratarse. Adoptada y aceptada la decisión, se procede a comunicar al elegido los fines de la contratación, en la entrevista de la contratación se acuerda: la fecha en que deberá iniciar labores, honorarios, prestaciones, entre otros; si existe aceptación por ambas partes se lleva a efecto la firma del contrato individual de trabajo, el cual debe cumplir con los requisitos y especificaciones legales. Cuando existe contrato colectivo de trabajo, los acuerdos celebrados entre el sindicato y la organización repercuten tanto en lo económico como en lo administrativo; entre estas cláusulas suelen encontrarse las que se refieren a la participación del sindicato en la administración de la organización, ya sea interviniendo en la selección y contratación del nuevo personal, ya reglamentado, impulsando programas de entrenamiento, etc; por lo tanto, quienes ingresen a la organización se regirán por la estipulación(es) señaladas en dicho contrato.

En forma simultánea a la contratación o posteriormente se procede a realizar los trámites legales de incorporación (afiliación al I.M.S.S., INFONAVIT, R.F.C. etc.) y a formar el expediente donde se concentrarán los documentos que formen el historial del trabajador dentro de la organización (solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta a diversos organismos, reportes de faltas, sanciones, calificación de méritos, promociones, entre otros).

2.6. INDUCCION

El activo más valioso que posee una empresa es su recurso humano, y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos.

La inducción es una tarea de gran trascendencia e importancia, para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

Después del proceso de reclutamiento, selección y contratación de un individuo, la organización desea que éste pronto empiece a producir.

Sin embargo, el nuevo integrante debe adaptarse rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo; pero en ocasiones es difícil de lograr y puede retrasarse la aplicación completa de su capacidad de producción, en caso de que no se haya proporcionado una orientación y ubicación adecuada dentro de la empresa y ante su trabajo.

Un programa de inducción tiene como propósito :

- Establecer las relaciones que mantendrá el trabajador con la empresa.
- Ayudar al nuevo integrante a adaptarse a su nuevo ambiente.
- Comunicarle de las prestaciones, políticas, reglamentos establecidos por la organización.
- Ayudar a que el individuo éste bien informado, para ahorrar tiempo y esfuerzo, en que constantemente este formulando preguntas a compañeros que lo rodean.
- Crear una actitud favorable hacia la organización y sus objetivos.
- Reducir al máximo la rotación de personal.

Un buen programa de inducción debe considerar los siguientes puntos:

- Palabras de bienvenida.
- Historia de la empresa.
- Políticas de la organización
- Productos o servicios que produce o presta.
- Organización y funciones de la empresa.
- Políticas del personal.
- Reglamento interior de trabajo.
- Servicios y prestaciones para los trabajadores.
- Políticas de higiene y seguridad.
- Orientación hacia el trabajo, deberes y normas.
- Planes de capacitación.

El programa de inducción debe estar aprobado y apoyado por la dirección y gerencia de la empresa, por los departamentos staff, como son: personal, selección, relaciones industriales y capacitación. Sin embargo para que el programa tenga éxito se requiere de la colaboración y apoyo del personal de línea y staff.

Los departamentos de personal, selección, relaciones industriales y capacitación pueden crear el programa de inducción utilizando técnicas como son:

- Implementación de audiovisuales con, láminas fotográficas, con sonido, exhibición de productos, organigrama, películas, filminas, rotafolios.
- Elaboración de guías para el empleado, folletos, es decir, literatura impresa de la organización.
- Programar juntas, discusiones de grupo, conferencias entre otros.
- El informar por escrito al seleccionado de su contratación especificando la cantidad de su pago, hora y lugar en donde se presentará a su nuevo trabajo.
- Acompañar a la persona contratada para presentarla con su jefe inmediato y el personal de su área de trabajo; o en su defecto dar una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae sobre su jefe inmediato, ya que éste deberá :

- Dar una descripción del trabajo deberes y normas.
- Presentarlo a sus compañeros de trabajo.
- Explicarle la rutina diaria de trabajo, indicarle la distribución física del trabajo, casilleros, entradas y salidas que utilizará.
- Proveerlo de herramientas o utensilios de trabajo, credencial de identificación, ropa y equipo especial de trabajo o de seguridad.
- Realizar un recorrido a la planta o departamento, según sea el caso, y este puede hacerse antes o después de haberse hecho cargo del trabajo.

El propósito de esta función es lograr que las nuevas personas que pasan a formar parte del nuevo organismo social se adapten adecuadamente y lo más rápido posible al medio ambiente físico y social de la organización.

Las experiencias tenidas en el primer día de trabajo, son de gran trascendencia, la actitud que manifiesten hacia los nuevos elementos, las demás personas de la organización, sobre todo las que estarán en relación constante con el nuevo empleado, influirán positiva o negativamente en el proceso de integración.

Este proceso no termina con las actividades de los primeros días, será necesario realizar observaciones y entrevistas posteriores para saber si la inducción ha sido adecuada, y detectar las posibles fallas en que se haya incurrido, y así poder aplicar las medidas correctivas necesarias.

2.7. CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación es una parte de la educación de la persona en el sentido de adquirir cultura, y una parte de su desarrollo en el sentido que abarca la concepción total de la información de su personalidad. Capacitarse significa realizar un esfuerzo primordialmente físico e intelectual, para ejecutar eficientemente una labor, por consiguiente la palabra entrenamiento se refiere al adiestramiento y la capacitación.

El adiestramiento consiste en preparar o desarrollar las habilidades del individuo, por lo general el adiestramiento se imparte en el mismo lugar de trabajo, - por el supervisor y jefe inmediato, o en ocasiones por un trabajador experto, se puede recurrir también a instructores especializados, entre otros.

La capacitación se puede ofrecer a través de cursos en escuelas o universidades, clases a cargo de especialistas, conferencias, seminarios, entre otros, la rotación del personal a diversos puestos de la organización, según su propósito puede quedar comprendida dentro de la capacitación o entrenamiento.

El propósito de la capacitación es ofrecer la oportunidad de desarrollar y perfeccionar las potencialidades físicas e intelectuales de los recursos humanos de la organización, dotando a las personas de conocimientos técnicos y/o científicos, relacionados con una función específica, con el fin de prepararlos, actualizarlos o especializarlos.

Independientemente de las obligaciones legales de proporcionar capacitación, existe la necesidad de contar con elementos que posean adecuados conocimientos, habilidades y actitudes entre otras características para desempeñarse eficientemente dentro de la organización.

En todo organismo social deben determinarse las necesidades de capacitación y desarrollo, con base en análisis, índices de eficiencia y potencialidad de los recursos humanos con que se cuenta, para establecer programas de entrenamiento y desarrollo en condiciones de tiempo y circunstancias oportunas para la situación actual y su proyección futura.

(AYUDAS PARA QUE SE LLEVE A CABO LA CAPACITACION Y DESARROLLO)

PALABRAS	CONFERENCIAS
GRAFICAS	MATERIAL IMPRESO
AUX. AUDITIVOS	CUADROS,
LAMINAS ESTATICAS	DIAGRAMAS
PELICULAS	DISCOS, CINTAS
TELEVISION VIVA	GRABADAS
EXHIBICION	FOTOS,
EXCURSIONES	TRANSPARENCIAS
DEMOSTRACIONES	DOCUMENTALES,
SIMULACION	DIB. ANIMADOS
EXPERIENCIA DIRECTA	ESPECTACULOS
	VISUALES
	EXPOSICION
	DE OBJ. Y PROC.
	PROCESOS DE
	CONOCIM.
	INSTRUCC.
	EN LABORAT.
	DRAMATIZACION
	INVENCION
	TRABAJO
	REAL
	DIRIGIDO

2.8. RECURSOS MATERIALES Y SU DEPRECIACION

En el proceso de selección, cuando el candidato es aceptado, se incurre por parte de la organización en un gasto, estando dentro de esta se le es asignado al individuo, un lugar de trabajo donde va a laborar, es decir, un espacio del edificio, mobiliario y equipo para que lleve a cabo su labor : silla, escritorio, bote de basura, sumadora, computadora, máquina de escribir, automóvil; todo esto dependiendo del trabajo a desempeñar. Los recursos materiales tendrán un valor económico para la organización, y estos se depreciarán según sea el caso.

La depreciación es la característica de aquellos bienes tangibles susceptibles de perder valor ó precio a causa del uso ó transcurso del tiempo, y dependiendo del activo asignado al individuo, será la depreciación emitida por este.

Cuando el individuo labora, el material que le es asignado por la organización, disminuye en muchos casos de valor, además de la inversión en tiempo que desencadena el manifestar de que y en que forma se va a laborar.

Para determinar que porcentaje de depreciación individual se eroga por parte de los empleados, se les asigna como la Ley del ISR (Impuesto sobre la Renta) lo manifiesta en su art. 44 un porcentaje aplicado a los activos fijos por tipo de bien:

- * Construcciones 5 %
- * Mobiliario y equipo 10 %
- * Equipo de transporte 20 %
- * Equipo de cómputo 25 %
- * Periférico de computo 12 %

Por lo tanto dependiendo del activo fijo y del tiempo de labor estimado, será el porcentaje de depreciación aplicado a los recursos materiales asignados.

2.9. MEDICION DEL DESEMPEÑO

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo que puede ser cuantificado, el cual puede servir de norma, estándar, o criterio; posteriormente se lleva a cabo el control, es decir, se mide la ejecución se compara con el estándar o norma y se establecen las correcciones necesarias.

En esta etapa debe controlarse, si los factores aplicados con anterioridad (reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo) han sido satisfactorios.

La actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y en caso de no ser así, se tomaran las medidas correctivas pertinentes. Además de servir de controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos; en otras palabras, para detectar a los mejores elementos y recompensarlos.

Las medidas de ejecución deben cumplir con los siguientes requisitos:

Objetividad: Un criterio de desempeño deberá ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto puede ser fácil o difícil ya que en algunos casos, el juicio puede no ser totalmente imparcial si existe simpatía o antipatía de por medio; sin embargo deberá buscarse la máxima objetividad en las normas de ejecución.

Validez: Debe retratarse lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de quienes se evalúan.

Confiabilidad: Debe existir consistencia los resultados deben ser semejantes, siempre y cuando las condiciones de trabajo y de la persona permanezcan iguales.

Algunas medidas de ejecución más comúnmente empleadas son:

Cantidad de la producción: Este índice es empleado más frecuentemente; sin embargo, presenta algunas dificultades; si un obrero produce muchas piezas pero de baja calidad, el tomar solo la cantidad producida en verdad resulta contraproducente.

Cuando se emplea este índice deben tenerse también en cuenta todas las circunstancias relacionadas con la producción, como puede ser la rapidez o velocidad de las máquinas.

Generalmente se expresa la producción como un índice o porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el necesario para hacerlo. Por otro lado no todos los puestos son mesurables en cantidad de producción, ya sea por dificultades para medir la producción o porque ésta no dependa de la persona que ocupa el puesto; como puede ser caso de una secretaria, de ella no depende el número de cartas que escribe sino de los asuntos que se están tratando en la oficina.

- Promedios de producción: En éste caso se toma el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma o estándar, así que los obreros que producen por arriba del promedio son considerados como mejores y viceversa; el promedio del grupo está sujeto a factores motivacionales, al grado de entrenamiento y a las habilidades individuales entre otros. Esta medida solo puede emplearse cuando hay varios operarios realizando la misma labor.

- Promedios por grupos seleccionados: Pueden evitarse algunos riesgos si en lugar de emplear los datos de todos los obreros del grupo, se seleccionan algunos que se consideren imparciales; esto también presenta dificultades pues puede suceder que aquel no tenga la destreza necesaria o esté interesado también en fijar normas bajas o altas.

- Extrapolación a partir de otras tareas semejantes : Este método se emplea frecuentemente en puestos de nueva creación en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar normas o estándares; desde luego, si el criterio de eficiencia para la labor modelo está mal fijado, ese vicio va a contaminar el estándar para la nueva tarea.

- Estudio de tiempo: Este es considerado por algunos como una panacea para todos los problemas industriales (desde evitar los desperdicios hasta terminar con los sindicatos) y como un medio de inhumana explotación por otros, el estudio de tiempos y movimientos ha demostrado paulatinamente que no es lo uno ni lo otro. Como todos los demás métodos está sujeto a una serie de factores que pueden invalidarlo. El estudio consiste, a grandes rasgos, en cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en que se ha dividido una tarea, en agregar un cierto porcentaje del tiempo como tolerancia y en fijar como norma el resultado.

Calidad de producción: Si solo se tiene en cuenta la calidad, puede darse el caso de que exista una calidad extraordinaria, pero una cantidad muy reducida, o a la inversa; así que generalmente se consideran ambas.

Productividad: En términos generales, se considera como productividad la relación entre los resultados y los recursos empleados:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos y en todos aquellos puestos en que los resultados dependen del aprovechamiento idóneo de los recursos. Pueden establecerse comparaciones, si todas las demás circunstancias son iguales, para establecer medidas de eficacia.

Tiempo de servicios: A veces se emplea la antigüedad como criterio de eficiencia, pues se considera que un mayor tiempo desempeñando un trabajo permite a la persona adquirir mayor experiencia y una mejor ejecución.

Un mayor tiempo en un empleo puede también dar lugar a tener un mayor número de vicios, mañas y trampas, ó conducir al aburrimiento, moral baja, frustraciones, resentimientos entre otros; lo cual afecta al desempeño del trabajo.

Cantidad requerida de entrenamiento: Si una persona requiere un mes para aprender una tarea mientras otra necesita solo quince días, se dice que la segunda es más eficaz o más hábil; pero esto solo es válido si la escolaridad y la experiencia laboral anterior de las dos es más o menos semejante.

Calificación de méritos: Independientemente del salario que se devengue en un puesto, éste puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos. La calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que desempeña su trabajo. Así como las técnicas de selección juzgan con anterioridad la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación de méritos juzga con posterioridad dicha idoneidad.

Los méritos que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la

realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de que él sea, en otros aspectos de su vida, una buena persona o no.

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

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

2.10. GASTOS Y EROGACIONES ADICIONALES

En el proceso de selección, la organización incurrió en un gasto, pero este no termina aquí, ya que con el desarrollo de cada uno de los individuos que componen a la organización se sigue erogando. Esta erogación proviene por ejemplo de los cursos de capacitación que se le otorgan al contratado, viajes de trabajo por concepto de : capacitación personal, capacitación a otros individuos, consultas, depuraciones; si la organización posee uniformes la asignación del mismo, pago de comidas por tiempo extra trabajado, transporte, entre otros.

El individuo al hacer uso de los servicios propios de la institución, está recurriendo en otro tipo de erogaciones como son : comedor (en caso de poseer el servicio), parte proporcional de servicios como luz, teléfono, agua; gasolina (en caso de tener transporte de la institución), mobiliario y equipo que el trabajador ha maltratado o descompuesto, entre otros.

Cada uno de los aspectos antes mencionados le provocan a la organización una erogación más, que en la mayoría de los casos es nulamente tomada en cuenta, sin embargo, por medio del análisis factorial se mostrará en que cantidad intervienen este tipo de gastos en la vida de la organización, los cuales parecerían sin importancia, pero si éste se prorratea en tiempo y cantidad, y considerando a todo el personal de todas la jerarquías existentes dentro de la organización se comprobará que por su naturaleza y monto es un conjunto de gastos, que repercuten notablemente en los resultados de operación, afectando no únicamente a los dueños, socios o encargados, según sea el tipo y giro de la institución; sino teniendo repercusiones, como son pérdidas de origen común para la organización hasta la afectación en sueldos, salarios y P.T.U. correspondiente a cada individuo; por lo tanto, consideramos que se requiere, por parte de la organización un presupuesto previamente otorgado a los aspectos mencionados.

C A P I T U L O

3

ANALISIS Y CALCULO CUANTITATIVO DE LOS FACTORES

CASO PRACTICO

En toda Organización para seleccionar a los candidatos idoneos a un puesto adecuado, no sólo abarca el aspecto selección y capacitación, por parte de la gente que dentro del ente se encarga de realizar dicha actividad, sino que, ésta abarca aspectos económicos involucrados al cien por ciento dentro de dicho proceso y sobre los cuales generalmente no se tiene una estimación cuantitativa o presupuesto asignado y esto provoca que la Organización tenga cierto número de pérdidas económicas, por la inversión en aquellos candidatos que concurren para obtener un posible ingreso y una utilidad a largo plazo obtenida de aquellos candidatos que sí laborarán en la Entidad.

Este capítulo abarca cada uno de los factores que afectan a los puestos así como las erogaciones que producen los puestos en las organizaciones.

- a) Publicar las plazas vacantes
- b) Reclutamiento y selección
- c) Pruebas de conocimiento, psicológicas y médicas.
- d) Entrevistas
- e) Contratación
- f) Inducción
- g) Capacitación y desarrollo
- h) Recursos materiales y su depreciación
- i) Medición del desempeño
- j) Gastos y erogaciones adicionales

Se presenta para ejemplificar y comprobar estimadamente el desarrollo de este tema en el caso de los puestos de:

- a) Secretaria.
- b) Cajero.
- c) Auxiliar contable.

Los hechos se desarrollan dentro de una Institución Bancaria que se encuentra ubicada en la ciudad de México, D.F.; la cual tiene varias sucursales establecidas a lo largo y ancho de la República Mexicana, pero, debe sobre entenderse que según la ubicación geográfica y económica del establecimiento de la sucursal serán los requerimientos, y erogaciones que manifiesta la Institución Bancaria, debido a esto, en el ejercicio aquí presentado, únicamente se estudia la situación del D.F. además, de ser el núcleo social y económico sobre el cual nos desarrollamos.

Los tres puestos antes mencionados se estudian debido a que son los que tienen más requerimientos y rotación dentro de la Organización y sobre los cuales se puede observar claramente el monto de utilidad o pérdida obtenida a corto o largo plazo como se presenta a continuación:

El presupuesto asignado para el departamento de reclutamiento y selección del personal es en N\$ 183,157.41 otorgado por la Dirección de Finanzas el cual abarca el período del 1o al 30 de Abril de 1994. (Debe entenderse que este no incluye los sueldos, prestaciones o cualquier otra situación sobre la cual manifiesten contacto los empleados del banco, únicamente es para los aspirantes, posibles seleccionados y gente que será contratada por la Institución Bancaria).

CEDULA 1 INVERSION EN MEDIO PUBLICITARIO

	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACIONES	PORCENTAJE
	NUEVOS PESOS			
a) Bolsa de Trab de Inst. a Inst.	2000	1900	100	5.00
b) Com.Nal.Banc.	3000	3500	500*	16.66*
c) Periódico	1500	1750	250*	16.66*
d) Televisión	2000	2100	100*	5.00*
e) Radio	<u>1500</u>	<u>1400</u>	<u>100</u>	<u>7.14</u>
TOTAL	N\$10000	N\$10650	N\$650*	6.50*

* Variación desfavorable.

$$\text{Formula} = \frac{\text{Variación}}{\text{Presupuesto}} = \text{Porcentaje de Utilidad o Pérdida}$$

CEDULA 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

PUESTO	No ASPIRANTES	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACION	PORCENTAJE
a) Secretarias	180	2200	3085	885*	40.22*
b) Cajeros	280	3400	4025	625*	18.38*
c) Aux.Cont.	160	2050	2015	35	1.70
TOTAL	620	N\$7650	N\$9125	1475*	19.28*

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Variación}}{\text{Presupuesto}} = \text{Porcentaje de Utilidad o Pérdida}$$

Debe recordarse que los datos presentados corresponden al mes de Abril de 1994, el cual cuenta con 20 días hábiles, como podemos observar el total de aspirantes, que en éste período han acudido a dicho centro bancario fué de 620 personas.

A continuación se detallan las variaciones entre el presupuesto y el costo real por aspirante de los puestos especificados.

CEDULA 2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION POR ASPIRANTE

SECRETARIAS

- al) Total mensual 180 aspirantes
 Total diario 9 aspirantes
 Presupuesto mensual N\$ 2,200.00
 Presupuesto por aspirante N\$ 12.23
 Costo real mensual N\$ 3,085.00
 Costo real por aspirante N\$ 17.13

CAJEROS

- b1) Total mensual 280 aspirantes
Total diario 14 aspirantes
Presupuesto mensual N\$ 3,400.00
Presupuesto por aspirante N\$ 12.14
Costo real mensual N\$ 4,025.00
Costo real por aspirante N\$ 14.37

AUXILIARES CONTABLES

- c1) Total mensual 160 aspirantes
Total diario 8 aspirantes
Presupuesto mensual N\$ 2,050.00
Presupuesto por aspirante N\$ 12.81
Costo real mensual N\$ 2,015.00
Costo real por aspirante N\$ 12.59

VARIACION ENTRE PRESUPUESTO Y COSTO REAL POR ASPIRANTE EN NUEVOS PESOS Y PORCENTAJE

PUESTO	No ASPIRANTES	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACION	PORCENTAJE
a) Secretarias	1	12.23	17.13	4.90*	40.06*
b) Cajeros	1	12.14	14.37	2.23*	18.36*
c) Aux.Cont.	1	12.81	12.59	0.22*	1.71
TOTAL	3	N\$ 37.18	N\$ 44.09	N\$ 6.91*	52.42*

CEDULA 3 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO, PSICOLOGICAS Y MEDICAS

- a) Pruebas de conocimiento por tipo de aspirante:

Total Presupuesto Global N\$ 9,953.00

a) SECRETARIAS

	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACION	PORCENTAJE
- Mecanografía	1150	2087	937*	81.47*
- Taquigrafía	900	1075	175*	19.44*
- Ortografía y Redacción	700	925	225*	32.14*
- Archivo	<u>450</u>	<u>450</u>	<u>-o-</u>	<u>-o-</u>
TOTAL	N\$3200	N\$4537	N\$1337 *	41.78*

a2) CAJEROS

	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACION	PORCENTAJE
- Matemáticas Básicas.	840	1200	360*	42.85*
- Capacidad y habilidad en manejo de;				
-dinero	213	213	-o-	-o-
-maq.registradora	600	735	135*	22.50*
-sumadora o calculadora.	<u>400</u>	<u>443</u>	<u>43*</u>	<u>10.75*</u>
TOTAL	N\$2053	N\$2591	538*	26.20*

a3) AUXILIAR CONTABLE

	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACION	PORCENTAJE
- Contabilidad Básica	900	1120	220*	24.44*
- Matemáticas Básicas	750	800	50*	06.66*
- Capacidad y habilidad en manejo de:				
-sumadora o calculadora	1050	1090	40*	03.80*
- P.C.	<u>2000</u>	<u>2490</u>	<u>490*</u>	<u>24.50*</u>
TOTAL	N\$4700	N\$5500	N\$800*	17.02*

b) PRUEBAS PSICOLOGICAS

PUESTO No ASP. PRESUPUESTO COSTO VARIACION PORCENTAJE

a)Secretarias	180	943	943	-0-	-0-
b)Cajeros	280	1468	1468	-0-	-0-
c)Aux.Cont.	<u>160</u>	<u>839</u>	<u>839</u>	<u>-0-</u>	<u>-0-</u>
TOTAL	620	N\$3250	N\$3250	-0-	-0-

$\frac{\text{Presupuesto}}{\text{No aspirantes}} = \text{Costo unitario por ejemplar del examen.}$

$\text{Costo unitario} \times \text{No.aspirantes según} = \text{Presupuesto por Puesto el puesto}$

No se presentan variaciones en el cuadro Pruebas Psicológicas, ya que la institución bancaria posee un contrato para 1994, con la Compañía Editorial que diseña y elabora los formatos y cuadernillos para dicha evaluación.

En éste contrato se especifica que no habra incrementos en el costo de las impresiones durante el plazo establecido.

c) PRUEBAS MEDICAS

PUESTOS	PRESUPUESTO	COSTO REAL	VARIACION	PORCENTAJE
a) Secretaria	3600	5500	1900*	52.77*
b) Cajero	5600	6200	600*	10.71*
c) Aux.Contable	<u>3200</u>	<u>3800</u>	<u>600*</u>	<u>18.75*</u>
TOTALES	N\$12400	N\$15500	N\$3100*	25.00*

CEDULA 4 ENTREVISTA

PUESTO	No.ASP.	TIEMPO INV. POR ASP. EN MIN. PRESUP.	CTO. POR MIN. EN N\$ PRESUP.	PRESUPUESTO	TIEMPO REAL INV. POR ASP. REAL EN MINUTOS	COSTO VARIACION	PORCENTAJE
a) Secretaria	180	10	2	3600	12	4320	20.00*
b) Cajero	280	10	2	5600	12	6720	20.00*
c) AUX. Cont.	160	10	2	3200	12	3840	20.00*
TOTAL	620	10	N\$2	N\$12400	12	N\$14880	N\$2480*

FORMULA = tiempo invertido por asp. X Total de aspirantes = Número de minutos
en min. presupuestados en min. invertidos

10 minutos	X	620 aspirantes	=	6200 minutos invertidos
No.de minutos invertidos	X	Costo pox min. en N\$ presup.	=	Total invertido en N\$ presupuestados
6200 minutos invertidos	X	N\$ 2.00 por min.	=	12400 total invertido en N\$ presupuestados.

Nota: Los factores tiempo invertido por aspirante en minutos presupuestados es igual a diez minutos y el costo por minutos presupuestados en N\$ 2.00 son factores constantes para los tres tipos de puestos.

En cada una de las cédulas antes descritas se puede observar el contenido de cada factor integrante del puesto, hasta la etapa de la entrevista, dentro de ésta se determinó quienes reúnen los requisitos mínimos para cubrir los puestos, tales como edad, escolaridad, experiencia entre otros.

Se realizó un análisis minucioso de los resultados obtenidos tanto en las pruebas de conocimiento, psicológicas y medicas, así como en las entrevistas mencionadas y se determino que la Institución Bancaria de los 620 aspirantes que acudieron en el mes de abril de 1994 y por los requerimientos de la misma contrata :

- a) Cinco secretarias
- b) Diez cajeros
- c) Doce auxiliares contables

En el momento de su contratación se acuerda la fecha en que deberá iniciar sus labores, domicilio donde deberá presentarse, horario, sueldo, prestaciones y se procede a realizar los trámites legales de incorporación a diversos organismos como son la afiliación a la Secretaría de Hacienda, I.M.S.S., INFONAVIT, SAR; o cualquier otro que la ley determine en su caso.

Para hacer más objetivo nuestro estudio de las 27 personas contratadas se procederá a analizar unicamente a una por cada tipo de puesto.

CEDULA 5 CONTRATACION

NUEVOS PESOS

PUESTO	PRESUPUESTO			COSTO REAL						
	CONTR.	ASP.LEGAL	DOCTOS.PERSONALES Y OFICIALES	TOTAL PTO.	CONTR.	ASP.LEGAL	DOCTOS.TOTAL P.Y OF.REAL	VAR.	PORC.	
a) Secretaria	15	50	30	95	15	60	27	102	7*	7.36*
b) Cajero	15	50	20	85	14	60	23	97	12*	14.11*
c) Aux.Cont.	15	50	50	115	18	60	52	130	15*	13.04*
TOTAL	45	150	100	295	47	180	102	329	34*	11.52*

PORCENTAJE DE VARIACION = $\frac{\text{VARIACION PRESUPUESTO}}{\text{PRESUPUESTO}}$

CEDULA 6 INDUCCION

PUESTO	TIEMPO EN HRS. PRESUPUESTADO	CTO.POR HR. EN N\$ PTADO	NUEVOS PESOS		CTO.POR HR. EN N\$ REAL	TOTAL REAL	VARIAC. REAL	PORCENTAJE
			TOTAL PTO.	TIEMPO EN HRS. REAL				
a) Secretaria	5hr	120	600	7hr	120	840	240*	40*
b) Cajero	5hr	120	600	7hr	120	840	240*	40*
c) Aux. Cont.	5hr	120	600	7hr	120	840	240*	40*
TOTAL	15hr	120	1800	21hr	120	2520	720*	40*

Para realizar esta cédula se tomó en consideración que el factor Inducción se aplicó a los tres tipos de puestos durante 5 días hábiles.

Nota: Según cédula 4

Costo por minuto = N\$ 2.00 X 60 minutos por hora = N\$ 120.00
en N\$ presupuestados

CEDULA 7 CAPACITACION Y DESARROLLO

PUESTO	TIEMPO EN HR.	CTO. POR HR.	NUEVOS PESOS		CTO. POR HR.	TOTAL	VARIAC.	PORCENTAJE
			TOTAL TIEMPO EN HRS.	REAL				
	PRESUPUESTADO EN N\$	PTO.	PTO.	REAL	EN N\$ REAL	REAL		
a) Secretaria	15hr	120	1800	18hr	120	2160	360*	20.00*
b) Cajero	18hr	120	2160	21hr	120	2520	360*	16.66*
c) Aux. Contable	20hr	120	2400	18hr	120	2160	240	10.00
TOTALES	53hr	120	6360	57hr	120	6840	480*	07.54*

En la realización del factor Capacitación y Desarrollo se tenía un monto en horas presupuestado, sin embargo, no se previó la falta de asistencia de uno de los auxiliares contables repercutiendo ésto en la obtención de una supuesta variación positiva entre los costos presupuestados y los costos reales.

CEDULA 8 RECURSOS MATERIALES Y SU DEPRECIACION

PUESTO SECRETARIA

DESCRIPCION	VALOR HIST. ORIGINAL	% DE DEP.	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACION DEL 1 al 30 DE ABRIL '94
	N\$		N\$	N\$	N\$
- Mob. y eq:		10%			
escritorio	1700		170	14.17	14.17
silla	400		40	3.33	3.33
maq. de escrib.	1300		130	10.83	10.83
sumadora	250		25	2.08	2.08
fax	1100		110	9.16	9.16
- Eq. computo		25%			
p.c	7000		1750	145.83	145.83
impresora laser	5000		1250	104.16	104.16
-Eq. de trasp.		20%			
microbús	38000		7600	633.33	633.33
Total	54750		11075	922.89	922.89

CEDULA 8 RECURSOS MATERIALES Y SU DEPRECIACION

PUESTO CAJERO

DESCRIPCION	VALOR HIST. ORIGINAL	% DE DEP.	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACION DEL 1 al 30 DE ABRIL '94
	N\$		N\$	N\$	N\$
- Mob. y eq:					
sumadora	250	10%	25	2.08	2.08
ventanilla	8500		850	70.83	70.83
silla	400		40	3.33	3.33
- Eq. computo		25%			
p.c	7000		1750	145.83	145.83
us. adicionales:					
a) fresia	1500		375	31.25	31.25
b) prosa	1500		375	31.25	31.25
- Eq. de trasp.		20%			
microbus	38000		7600	633.33	633.33
Total	57150		11015	917.90	917.90

RECURSOS MATERIALES Y SU DEPRECIACION

PUESTO AUX. CONTABLE

DESCRIPCION	VALOR HIST. ORIGINAL	% DE DEP.	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACION DEL 1 al 30 DE ABRIL '94
	N\$		N\$	N\$	N\$
- Mob. y eq:		10%			
escritorio	1700		170	14.17	14.17
silla	400		40	3.33	3.33
sumadora	250		25	2.08	2.08
calculadora	100		10	.83	.83
fax	1100		110	9.17	9.17
-Eq. computo		25%			
p.c	7000		1750	145.83	145.83
terminales	8000		2000	166.67	166.67
impresora	5000		1250	104.17	104.17
-Eq. de trasp.		20%			
microbus	38000		7600	633.33	633.33
Total	61550		12955	1079.58	1079.58

PUESTO SECRETARIA

CONCEPTO	PRESUPUESTO	IMPORTE REAL	VARIACION	PORCENTAJE
EN NUEVOS PESOS				
papeleria	35	38	3*	8.57*
teléfono	50	47	3	6.00
luz	25	30	5*	20.00*
agua	20	24	4*	20.00*
renta	60	60	-0-	-0-
gasolina	15	18	3*	20.00*
comedor	20	20	-0-	-0-
uniformes	60	60	-0-	-0-
serv. médico	100	130	30*	30.00*
seminarios y cursos no preevistos	250	220	30	12.00
distribución de folletos, revistas, acuerdos y dis- posiciones relativos a la actividad de la Inst.	30	40	10*	33.33*
Total	665	687	22*	3.30*

CEDULA 10 GASTOS Y EROGACIONES ADICIONALES

PUESTO CAJERO

CONCEPTO	PRESUPUESTO	IMPORTE REAL	VARIACION	PORCENTAJE
EN NUEVOS PESOS				
papeleria	30	24	6	20.00
teléfono	45	52	7*	15.56*
luz	26	30	4*	15.38*
agua	25	23	2	8.00
renta	60	60	-0-	-0-
gasolina	22	26	4*	18.18*
comedor	20	20	-0-	-0-
uniformes	60	60	-0-	-0-
serv. médico	103	115	12*	11.65*
seminarios y cursos no preevistos	240	210	30	12.50
distrib. de folletos, revistas, acuerdos y disposiciones relati- vas a la activ. de la Institucion	30	30	-0-	-0-
Total	661	650	11	1.66

CEDULA 10 GASTOS Y EROGACIONES ADICIONALES

PUESTO AUX. CONTABLE

CONCEPTO	PRESUPUESTO	IMPORTE REAL	VARIACION	PORCENTAJE
EN MILES DE PESOS				
papeleria	40	47	7*	17.50*
teléfono	55	63	8*	14.54*
luz	27	32	5*	18.52*
agua	28	26	2	7.14
renta	60	60	-0-	-0-
gasolina	18	15	3	16.67
comedor	20	20	-0-	-0-
uniformes	60	60	-0-	-0-
serv. médico	120	145	25*	20.83*
seminarios y cursos no preevistos	280	320	40*	14.28*
distrib. de folletos, 35 revistas, acuerdos y disposiciones relati- vos a la actividad de la Institución		38	3*	8.57*
Total	743	826	83*	11.17*

CEDULA 9 MEDICION DEL DESEMPEÑO

Para la aplicación del este factor se tiene un presupuesto total asignado y costo real de N\$ 3,600.00 el cual es remunerado a tres supervisores encargados de el siguiente estudio:

CEDULA 9 MEDICION DEL DESEMPEÑO

PUESTO SECRETARIA

CALIFICACION CORRESPONDIENTE DEL 1 AL 30 DE ABRIL DE 1994

	INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR
conocimiento del trabajo a su cuidado			conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	
calidad				muy buena precisión.No es necesario vverificar su trabajo excepto cuando entra en la rutina.
cantidad		cumple con él mínimo indispensable.		
sentido de responsabilidad			no requiere supervisión continua, se responsabiliza y cumple.	
iniciativa		acción adeucada por iniciativa propia.		
disciplina			cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores	

INFERIOR

REGULAR

BUENO

SUPERIOR

espíritu de colaboración

se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda solo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de rutina.

CEDULA 9 MEDICION DEL DESEMPEÑO

PUESTO CAJERO

CALIFICACION CORRESPONDIENTE DEL 1 AL 30 DE ABRIL DE 1994

	INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR
conocimiento del trabajo a su cuidado				conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con este
calidad			es exacto, raras veces comete errores, buena presentación de su trabajo.	
cantidad				su trabajo nunca se atrasa, aún en situaciones extraordinarias, cumple su cometido
sentido de responsabilidad			no requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	
iniciativa			propia iniciativa, ingenioso, asume responsabilidades por si mismo. resuelve problemas adecuadamente.	
disciplina				acepta, cumple con prontitud y acata

INFERIOR

REGULAR

BUENO

SUPERIOR

espíritu de colaboración

se integra al grupo de trabajo, algunas veces se presta a realizar alguna labor fuera de rutina.

las ordenes y dispocisiones generales. muy cuidadoso en su observancia.

CEDULA 9 MEDICION DEL DESEMPEÑO

PUESTO AUX. CONTABLE

CALIFICACION CORRESPONDIENTE DEL 1 AL 30 DE ABRIL DE 1994

	INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR
conocimiento del trabajo a su cuidado			conoce bien su trabajo asi como todas las demás labores en relación con éste.	
calidad			es exacto, raras veces comete errores, pero es necesario verificar su trabajo cuando entra en la rutina, buena presentación del mismo.	
cantidad				cumple muy bien. Su trabajo se encuentra a al día, aún en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
sentido de responsabilidad			no se requiere supervisión alguna, se responsabiliza y cumple.	
iniciativa		acción adecuada por iniciativa propia.		
disciplina		en alguna ocasión protesta, pero cumple las ordenes y disposiciones		

INFERIOR

REGULAR

BUENO

SUPERIOR

a menos que exista una
poderosa, la cual hace
saber a sus superiores.

espíritu de colabo-
ración

se integra adecuada-
mente al grupo de tr
abajo. Brinda espont
áneamente ayuda en
relacion con otras
labores fuera de su
rutina.

ANALISIS

TOTAL PRESUPUESTO

CEDULA 1 INVERSION MEDIO PUBLICITARIO	N\$ 10,000.00
CEDULA 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	N\$ 7,650.00
CEDULA 3a PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	N\$ 9,953.00
CEDULA 3b PRUEBAS PSICOLOGICAS	N\$ 3,250.00
CEDULA 3c PRUEBAS MEDICAS	N\$ 12,400.00
CEDULA 4 ENTREVISTAS	N\$ 12,400.00
CEDULA 5 CONTRATACION	
No. CONTR. PUESTO PRESUP.IND. TOTAL PARC.	
5 SEC. N\$ 95.00 N\$ 475.00	
10 CAJ. 85.00 850.00	
12 AUX.C. 115.00 <u>1,380.00</u>	N\$ 2,705.00
CEDULA 6 INDUCCION	
No. CONTR. PUESTO PRESUP.IND. TOTAL PARC.	
5 SEC. N\$ 600.00 N\$3,000.00	
10 CAJ. 600.00 6,000.00	
12 AUX.C. 600.00 <u>7,200.00</u>	N\$ 16,200.00
CEDULA 7 CAPACITACION Y DESARROLLO	
No. CONTR. PUESTO PRESUP.IND. TOTAL PARC.	
5 SEC. N\$1800.00 N\$9,000.00	
10 CAJ. 2160.00 21,600.00	
12 AUX.C. 2400.00 <u>28,800.00</u>	N\$ 59,400.00

CEDULA 8 RECURSOS MATERIALES Y SU DEPRECIACION

No. CONTR. PUESTO PRESUP.IND. TOTAL PARC.

5	SEC.	N\$ 922.89	N\$ 4,614.45	
10	CAJ.	917.90	9,179.00	
12	AUX.C.	1079.58	<u>12,954.96</u>	N\$ 26,748.41

CEDULA 9 MEDICION DEL DESEMPEÑO

N\$ 3,600.00

CEDULA 10 GTOS. Y EROGACIONES ADICIONALES

No. CONTR. PUESTO PRESUP.IND. TOTAL PARC.

5	SEC.	N\$ 665.00	N\$ 3,325.00	
10	CAJ.	661.00	6,610.00	
12	AUX.C.	743.00	<u>8,916.00</u>	N\$ 18,851.00

GRAN TOTAL PRESUPUESTO

N\$183,157.41

ANALISIS

TOTAL COSTO REAL

CEDULA 1 INVERSION EN MEDIO PUBLICITARIO				N\$ 10,650.00
CEDULA 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION				N\$ 9,125.00
CEDULA 3a PRUEBAS DE CONOCIMIENTO				N\$ 12,628.00
CEDULA 3b PRUEBAS PSICOLOGICAS				N\$ 3,250.00
CEDULA 3c PRUEBAS MEDICAS				N\$ 15,500.00
CEDULA 4 ENTREVISTAS				N\$ 14,880.00
CEDULA 5 CONTRATACION				
No. CONTR.	PUESTO	PRESUP.IND.	TOTAL PARC.	
5	SEC.	N\$ 102.00	N\$ 510.00	
10	CAJ.	97.00	970.00	
12	AUX.C.	130.00	<u>1,560.00</u>	N\$ 3,040.00
CEDULA 6 INDUCCION				
No. CONTR.	PUESTO	PRESUP.IND.	TOTAL PARC.	
5	SEC.	N\$ 840.00	N\$ 4,200.00	
10	CAJ.	840.00	8,400.00	
12	AUX.C.	840.00	<u>10,080.00</u>	N\$ 22,680.00
CEDULA 7 CAPACITACION Y DESARROLLO				
No. CONTR.	PUESTO	PRESUP.IND.	TOTAL PARC.	
5	SEC.	N\$2,160.00	N\$ 10,800.00	
10	CAJ.	2,520.00	25,200.00	
12	AUX.C.	2,160.00	25,920.00	N\$ 61,920.00

CEDULA 8 RECURSOS MATERIALES Y SU DEPRECIACION

No. CONTR.	PUESTO	PRESUP.IND.	TOTAL PARC.
5	SEC.	N\$ 922.88	N\$ 4,614.45
10	CAJ.	917.90	9,179.00
12	AUX.C.	1079.58	<u>12,954.96</u>

N\$ 26,748.41

CEDULA 9 MEDICION DEL DESEMPEÑO

N\$ 3,600.00

CEDULA 10 GASTOS Y EROGACIONES ADICIONALES

No. CONTR.	PUESTO	PRESUP.IND.	TOTAL PARC.
5	SEC.	N\$ 678.00	N\$ 3,435.00
10	CAJ.	650.00	6,500.00
12	AUX.C.	826.00	<u>9,912.00</u>

N\$ 19,847.00

GRAN TOTAL COSTO REAL

N\$203,868.41

ASPECTO CONTABLE DE LOS RESULTADOS

DEL 1 AL 30 DE ABRIL DE 1994

PERDIDAS Y GANANCIAS

TOTAL COSTO REAL

TOTAL PRESUPUESTO

N\$ 203,868.41

N\$ 183,157.41

N\$ 20,711.00

De acuerdo a la Teoría de la partida doble : a todo cargo corresponde un abono, por lo tanto para el aspecto contable de los resultados, el cargo se refiere a total costo real y el abono es igual a total presupuesto, esta cuenta es de naturaleza acreedora, sin embargo como se puede observar el saldo obtenido es deudor implicandonos una pérdida.

Una de las principales preocupaciones de la contabilidad y la administración es la búsqueda de los métodos para la medición de la productividad de los miembros de la organización. Los métodos de medición de la productividad deberán aportar información pertinente para una planeación que, manteniendo la restricción de conservación y desarrollo del potencial del trabajo de sus miembros, persiga los incrementos de productividad requeridos y detecten tendencias nocivas a la producción, así como sus causas.

En los últimos años se han propuesto enfoques al problema de la medición de la eficiencia de los recursos humanos cuyo objetivo es pronosticar oportunamente probables desviaciones futuras. Estos están orientados a la creación de un cuerpo de conocimientos para la medición de sus resultados, asimilable a la teoría contable en el área de la información para la toma de decisiones.

La medición de la eficiencia:

En la cuantificación de las habilidades y conocimientos disponibles a una fecha determinada, el diseño de un método de cuantificación apropiado no es de ninguna manera tarea sencilla, de ésta se han hecho cargo, por un lado, la economía en su afán de servir de guía a la política económica de un país y, por otro, la contabilidad en su afán de servir como guía a la política financiera de una empresa.

Existen valores económicos y financieros, difíciles de obtener, pero su presencia es evidente en muchos casos, supongase que una empresa tuviera necesidad de cambiar de pronto todo su personal por uno nuevo que tuviera los mismos conocimientos, habilidades, edad, entre otros, que al anterior. Aparentemente, no habría diferencia, pero el personal de nuevo ingreso desconocería muchas de las costumbres y disposiciones disciplinarias que los trabajadores deben cumplir, desconocería los procedimientos, políticas, objetivos, herramientas, localización de centros de trabajo dentro de la misma planta, entre otros. Es decir, no contaría con una serie de experiencias y conocimientos con que contaba ya el personal anterior y en los cuales la empresa invertirá de nueva cuenta sumas de dinero durante una etapa de inducción y adiestramiento de cada trabajador.

El cambio provocaría, en la empresa pérdidas, por el bajo rendimiento del nuevo grupo de trabajo= capital humano.

Definición de capital humano

Rec. humanos y capital humano son términos empleados para denotar los mismos fenómenos, el primero, sin embargo, pretende expresar la idea con toda clase de matices cualitativos y cuantitativos; en cambio el segundo se refiere en términos de valor económico, que para el caso se expresa en unidades monetarias.

El capital humano es conceptualizado como las habilidades, talento y conocimientos productivos de un individuo, es medido en términos de valor.

Los seres humanos no son bienes de producción, pero sus conocimientos y habilidades se asemejan a un bien físico de producción, se invierte en ellos por medio de la enseñanza, la educación, el adiestramiento, el desarrollo de las aptitudes, etc., esa inversión crea un potencial de producción, convirtiendo sus energías en productos, y, al igual que en el caso de los bienes físicos, hay razones para creer en el incremento de la capacidad productora como consecuencia de un incremento de las inversiones. Igualmente, es posible la enseñanza y educación en estado de ociosidad, cuando las habilidades y conocimientos adquiridos no son razonablemente aprovechados en la actividad productora del individuo. esto equivale tanto como a las inversiones realizadas hasta un nivel de producción superior a la demanda: se provocara un incremento de la productividad de la inversión en la medida en que se aproveche la capacidad instalada. De la misma manera un individuo mejorará su productividad en la medida en la que se aplique habilidades y conocimientos adquiridos.

Se estima que existen tres razones por las cuales se incluyen a los seres humanos en el concepto de capital.

- a) el costo de desarrollo y educación de los sujetos es un costo real.
- b) el producto de su trabajo se suma a la riqueza institucional.
- c) una erogación en un ser humano que incrementa este producto incrementara la riqueza institucional.

LA CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

El concepto de activo humano en la teoría contable:

El término activo tiene un sentido particular para los negocios y la contabilidad, se refiere a un conjunto de bienes propiedad de una empresa determinada. Estos bienes se valorizan monetariamente, se suman y el resultado representa el activo total de una empresa a una fecha determinada. Los activos no son otra cosa que recursos aprovechables en el futuro, en la terminología económica se agrupan bajo el concepto de capital; contablemente el concepto capital representa la participación que tienen los dueños del negocio en el conjunto total de bienes a una fecha determinada.

La expresión activo humano debe ser atendida en el sentido, para designar los diferentes tipos de activos.

Según Spiller (1966) los activos pueden ser determinados como derechos de propiedad y de servicios - tangibles e intangibles, cuya adquisición tiene origen en una transacción hecha por la entidad económica, con la esperanza de que estos derechos tendrán un valor o beneficio económico futuro. Lo humano no puede ser, definitivamente, un bien objeto de propiedad, ni siquiera lo pueden ser los conocimientos y habilidades del individuo; pues el pago que de ese acervo se realiza a través de la erogaciones llamadas sueldos o salarios, no es por la posesión de éstos, sino por su aplicación a la producción.

Cuando conocimientos y habilidades son consumidos como energía, como fuerza creadora o intelectual, dentro de cualquier actividad comprendida en la producción de bienes y servicios el resultado se denomina trabajo. El pago al factor trabajo implica, el aprovechamiento de las aptitudes del individuo, pero no su propiedad, no garantiza por parte del individuo, su aplicación eficaz, consciente o inconscientemente, de conformidad o inconformidad con la empresa.

En el caso de los conocimientos y habilidades, éstos se requieren por medio de un contrato de trabajo en el cual el individuo acepta un pago periódico, después de haber sido aceptado. Incluso el nivel de aptitudes propiedad del individuo, pudo haber sido contratado muy por abajo de su nivel total.

Sin embargo dentro del concepto de activo, existen otros elementos que permiten argumentar la validez de la expresión activo humano.

Cuando una empresa contrata a alguien para un trabajo determinado y juzga si los conocimientos y habilidades de esa persona son los adecuados a la actividad de destino, supone a mediano plazo no contratar un trabajador el día de hoy y otro distinto el día de mañana, y así sucesivamente.

La etapa de adiestramiento implica erogaciones, que representan activos diferidos en la terminología contable, por la adecuación de las habilidades y conocimientos de los trabajadores a las particularidades de la empresa y, si bien no representan una propiedad, sí una erogación con la esperanza de que tengan un valor o un beneficio futuro. A veces la separación entre lo erogado por concepto de sueldo entre lo aplicable a adiestramiento y lo aplicable a consumo, puede resultar artificiosa y poco significativa, pero muchas ocasiones, es precisa y llega a ser de vital importancia.

Los activos que conceptúa la contabilidad son también recursos en cuanto a que representan valores económicos futuros; consecuentemente, la expresión recursos humanos tiene en el empresa, un significado semejante al de la economía y, al igual que en ésta se podría concluir en un valor económico, cuya denominación contable sería la de activo humano, de manera semejante a la denominación de capital humano adoptada por la economía.

El término activo humano, no ha sido incorporado al cuerpo de procedimientos o prácticas "generalmente aceptadas" que forman la disciplina contable. Actualmente se encuentra en proceso la formación de un cuerpo de conocimientos apropiados a fin de estructurar una teoría para la contabilidad de recursos humanos.

La expresión contabilidad de los recursos humanos ofrece mejores perspectivas de aceptación, ya que evitaría el empleo de la terminología activo humano, con el propósito de eliminar cualquier enjuiciamiento que pretendiera calificar la contabilidad como un instrumento manipulador de los individuos; y se daría a sus objetivos un contenido social, buscando la contabilización de los empleados, como una forma de fomentar la capacitación de los miembros de la organización en beneficio de sus realizaciones y bienestar propios de sus familiares.

Contabilidad de recursos humanos es aquella que se encarga de la medición de las experiencias, a una fecha determinada, de las habilidades y conocimientos de los miembros de una organización, adecuados a las necesidades de trabajo encomendados a cada uno; así como los incrementos y decrementos sufridos durante un período determinado.

Rensis Likert afirma "si un personal capacitado, activo, bien entrenado abandona la empresa, la organización humana de la misma valdrá menos"; en cambio "si alguien con dichas características se une a ella, se incrementarán probablemente sus activos". "si la desconfianza, el mutuo ataque, o incluso el conflicto irreconciliable, se hacen mayores, entre quienes ejercen autoridad y los subordinados, la empresa perderá valor en su lado humano; si en cambio, mejora la capacidad para servirse constructivamente de las diferencias y dedicarse en equipo a trabajar con idea de cooperación, la organización humana será, un activo más valioso". Entonces la organización como un conjunto de miembros coordinados, y cada uno de éstos, considerados individualmente representan el activo humano y el más importante, a la vez, de la empresa; y como cualquier otro activo, debe ser objeto de contabilización y de información en los estados financieros contables.

La contabilidad administrativa del personal deberá proporcionar información pertinente a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. La medición y contabilidad de conocimientos y habilidades permite apreciar el desarrollo o enriquecimiento de la fuerza de trabajo, cuyo progreso será en beneficio, a la larga, de la misma sociedad y del mismo individuo en particular. Se pueden proponer racionalmente, la realización de programas normales de adiestramiento, de superación, o programas complementarios de enseñanza, con la seguridad de que sus efectos serán medidos e incorporados a un enfoque contable. Son muchas las oportunidades que aprovechan los individuos en su trabajo para alcanzar remuneraciones, ascensos, promociones; que podrían ser observables mediante la medición e información sistemática de la contabilidad; tal vez por medio de un sistema contable que reconozca una valoración de los recursos humanos no se pierda información relevante a la empresa para la adopción de la política de contratación más adecuada, elegida entre diferentes alternativas que la empresa puede establecer, contratar gente adiestrada o invertir en su adiestramiento. En ciertos niveles la búsqueda de la mejor de estas dos alternativas puede ser trivial, pero en otras áreas y en niveles más altos puede ser un aspecto decisivo, debido a los costos de adiestramiento de la fuerza de trabajo.

Inversiones en activos humanos

Las erogaciones por concepto de adiestramiento o capacitación, se puede considerar que tendrán un efecto posterior y que sus beneficios se obtendrán en el futuro, por lo cual las erogaciones se devengarán (o amortizarán) entonces, los activos humanos estarán representados por los costos de adiestramiento pendientes de amortizar en fecha determinada; en este sentido figurarán en el informe del balance a la fecha de su valuación. Ya que:

- a) preceden de una transacción (de un pago al factor tra bajo) que debido a una productividad por abajo de lo normal o a nivel cero, hace que se consideren como costos de entremiento ineludibles.
 b) están reflejados dentro de valores monetarios.
 c) representan un aprovechamiento futuro, es decir, serán recuperados en fecha próxima.

Para ilustrar mejor el fenómeno se presenta el siguiente caso: una invierte N\$ 2,197,888.92 en el adiestro de un personal, se estima que su costo debe ser amortizado en doce meses. El adiestramiento dura un mes así que al comenzar el plazo de los doce meses, ya se hecho el pago total de la suma mencionada. El contador hará figurar en el balance, al principio de los doce meses, la erogacion total bajo el rubro:

Activo Diferencia		
Gastos de adistramiento	N\$	2,197,888.92
menos amortización		-----
		<hr/>
Neto		N\$ 2,197,888.92

Al final del primer mes del plazo aparecerá del siguiente modo:

Activo diferido		
Gastos de adiestramiento	N\$	2,197,888.92
menos amortización		183,157.41
		<hr/>
Neto		2,014,731.51

Al final del sexto mes del plazo, habrá disminuido en:

Activo diferido		
Gastos de adiestramiento	N\$	2,197,888.92
menos amortización		1,098,944.46
		<hr/>
Neto		1,098,944.46

Hasta que finalmete, habrán trascurrido los 12 meses, en cuyo caso:

Activo diferido

Gastos de adiestramiento	N\$ 2,197,888.92
menos amortización	2,197,888.92

Neto

N\$ 0.00

O sea, despues de una año más de experiencia, para la contabilidad de los recursos humanos valen cero, en vez de valer más.

Los efectos de esta amortización son en realidad opuestos al objetivo de reflejar el valor de los recursos humanos en el balance, a medida que el tiempo transcurre, el costo de adiestramiento, que figura como activo pendiente de amortizar, va disminuyendo debido a la amortización, pero, en realidad el valor de los recursos humanos, lejos de ir disminuyendo, va en constante incremento humano por un fenómeno muy fácil de comprender: mientras más tiempo permanece una persona en su trabajo, más refinamiento reciben sus habilidades, mayores experiencias se logran y, también dispone de mayores conocimientos. Llegará un momento en que los costos de adiestramiento ya no figuren en los informes contables, por haber sido amortizados totalmente; a pesar de que en ese momento, el individuo se encuentre aún más rico en habilidades, conocimientos y experiencia.

CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO

1.- ¿ Se tiene un presupuesto determinado para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal en la Institución ?

SI
(X)

NO
()

2.- ¿ Dentro de la Institución, se aplica dentro del departamento de recursos humanos algún método para conocer las erogaciones por concepto de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del nuevo personal ?

contratación ⇒
capacitación ⇒ } SI

Reclut. y Selección } CENTRO DE COSTOS



3.- Que porcentaje de las personas que acuden a la Institución a solicitar empleo son seleccionadas y porqué

15% aprox

- Pocas contrataciones / vacantes
- Mala calidad del Personal de Iniciativa propia

4.- El departamento de recursos humanos tiene consideradas como erogaciones al reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal, los siguientes factores

	SI	NO
-Publicación de las plazas vacantes	(X)	()
-Tiempo erogado en:		
a) Reclutamiento y selección	(X)	()
b) Entrevistas	(X)	()
c) Contratación	(X)	()
d) Inducción	(X)	()
e) Capacitación y desarrollo	(X)	()
f) Medición del desempeño	()	(X)
-Aplicación de los exámenes de conocimiento, psicológicos y médicos.	(X)	()
-Recursos materiales asignados al individuo así como su depreciación	(X)	()



5.- ¿ Se tienen considerados gastos y erogaciones adicionales tales como: papelería, teléfono, luz, agua, renta, gasolina, comedor, uniformes, servicio médico, seminarios y cursos no previstos, distribución de folletos, revistas acuerdos y disposiciones relativos a la actividad de la Institución; entre otros ?

S.

6.- Dentro de la Institución, que porcentaje de rotación del personal se tiene y porqué

1% ✓



7.- Que criterio aplicaría la Institución en los siguientes casos:

- a) Que el contratado o integrado dure poco tiempo de (1 a 3 meses)
- b) De que se le haya dado al individuo una cierta capacitación para un área determinada, pero por "X" situación se la turne a otra área diferente a la inicial

a) Ninguno

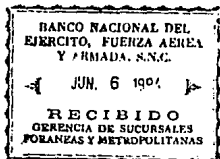
b) Muy bien, ya que así conoce más el negocio bancario

8.- ¿ Estaría dispuesta la Institución en aplicar un método de estudio, cómo análisis en cada uno de los factores que integran a los puestos (reclutamiento, selección, contratación y capacitación) para conocer con precisión las erogaciones en que incurren y de ésta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes, para tener un mejor control de los gastos y así estar en la posibilidad de tomar la mejor decisión que a la Institución convenga ?

ya se tiene



CUESTIONARIO



1.-¿Se tiene un presupuesto determinado para el depto. de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación del personal en la Institución.?

SI

NO

()

(X)

2.-¿Dentro de la Institución se aplica en el depto. de Recursos humanos algún método para conocer las erogaciones por concepto de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del nuevo personal?

ND

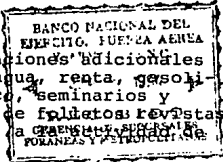
3.- Qué porcentaje de las personas que acuden a la institución a solicitar empleo son seleccionadas y porque?

10%

BANCO NACIONAL DEL
EJERCITO, FUERZA AEREA
RECIBIDO
GERENCIA DE SUCCESALES
PUNTA ARENAS Y METROPOLITANAS

4.- El depto. de rec. humanos tiene consideradas como erogaciones al reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal los siguientes factores?

- | | SI | NO |
|--|-------|-----|
| - publicación de las plazas vacantes | (/) | () |
| - el tiempo erogado en: | | |
| a) reclutamiento y selección | (/) | () |
| b) entrevistas | (/) | () |
| c) contratación | (/) | () |
| d) inducción | (/) | () |
| e) capacitación y desarrollo | (/) | () |
| f) medición del desempeño | (/) | () |
| - aplicación de los exámenes de conocimientos, psicológicos y médicos | (/) | () |
| - recursos materiales asignados al individuo, así como su depreciación | (/) | () |



5.- Se tiene considerados gtos. y erogaciones adicionales tales como: papel, luz, teléfono, agua, renta, gasolina, comedor, uniformes, serv. médico, seminarios y cursos no preevistas, distribución de folletos, revistas acuerdos y disposiciones relativos a la Institución?

no

6.- Dentro de la Institución que porcentaje de rotación de personal se tiene y porque?

35% salida, Falta de perspectivas de desarrollo, Falta de motivación

7.- Qué criterio aplicaría la institución en los siguientes casos:

- a) qué los contratados o integrados durante (de 1 a 3 meses).
- b) de que se le haya dado al individuo cierta capacitación para un área determinada, pero por "X" situación se le turbe a otra área diferente a la inicial.

a) *Se cubre el puesto con otro candidato externo*

b) *No se dan esos casos*

8.- Estaría dispuesta la institución en aplicar un método de estudio como análisis en cada uno de los factores que integran al puesto (reclutamiento, selección, contratación y capacitación) para conocer con precisión las erogaciones en que incurren y de esta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes para tener un mejor control de los gtos. y así estar en la posibilidad de tomar la mejor decisión que a la Institución convenga.?

Si

BANCO NACIONAL DEL
EJERCITO, FUERZA AEREA
Y ARMADA, S.N.C.

JUN. 5 1907

RECIBIDO
GERENCIA DE SUCURSALES
SUCURSALES METROPOLITANAS

CUESTIONARIO

1.- ¿ Se tiene un presupuesto determinado para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal en la Institución ?

SI NO
(XX) ()

2.- ¿ Dentro de la Institución se aplica en el departamento de recursos humanos algún método para conocer las erogaciones por concepto de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del nuevo personal ?

R:- Sí, a través de presupuestos departamentales con presupuestos trimestrales

3.- ¿ Qué porcentaje de las personas que acuden a la Institución a solicitar empleo son seleccionadas y porqué?

R: Dependiendo de las necesidades departamentales en el cual se creen las vacantes y el número de vacantes, Ejemplo:

- a).- Empleados - De 3 candidatos que se presentan, quizá 2 cubrán el perfil requerido y finalmente 1 de ellos es contratado.
- b).- Obreros - De 12 vacantes existentes, acuden 40 solicitantes que son atendidos, seleccionados y finalmente se contratan.

4.- El departamento de recursos humanos tiene consideradas como erogaciones al reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal, los siguientes factores :

- | | SI | NO |
|---|--------|-------|
| * - Publicación de las plazas vacantes | () | (X) |
| - Tiempo erogado en : | | |
| a) Reclutamiento y selección | (XX) | () |
| b) Entrevistas | (XX) | () |
| c) Contratación | (XX) | () |
| d) Inducción | (XX) | () |
| e) Capacitación y Desarrollo | (XX) | () |
| f) Medición del desempeño | (XX) | () |
| - Aplicación de los exámenes de conocimiento, psicológicos y médicos | (XX) | () |
| - Recursos materiales asignados al individuo, así como su depreciación | (XX) | () |
| * a).- No en vacantes para empleados, ya que son cubiertos de inmediato | | |
| b).- En el caso de obreros, éstos son presentados por el sindicato existente en la empresa y una vez vencido el plazo (72 Hrs.) - estas son publicadas (Normalmente no es necesario). | | |

5.- ¿ Se tienen considerados gastos y erogaciones adicionales tales como : papelería, teléfono, luz, agua, renta, gasolina, comedor, uniformes, servicio médico, seminarios y cursos no previstos; distribución de folletos, revistas, acuerdos y disposiciones relativos a la actividad de la Institución ?

R: No todos los gastos específicamente; ya que las publicaciones - son básicamente para el personal sindicalizado y los gastos que se realizan se aplican directamente a los gastos de producción.

Las publicaciones, folletos o revistas que en su momento llegasen a emitirse por políticas o prestaciones que tengan que ser informadas al personal, se efectúa a través de foto-copias, ya que los cambios anuales son mínimos o simplemente no existen.

6.- ¿ Dentro de la Institución que porcentaje de rotación del personal se tiene y porqué ?

CADA CUANDO / MES SEMESTRAL AÑO

R: 1.01% en el caso de obreros por renunciaciones voluntarias
0.91% en el caso de empleados por renunciaciones voluntarias

Debido al congelamiento de sueldos para ambos rangos

7.- ¿ Qué criterio aplicaría la Institución en los siguientes casos :

- a) Que el contratado o integrado dure poco tiempo de (1 a 3 meses)
- b) De que se le haya dado al individuo una cierta capacitación para un área determinada, pero por "X" situación se le turne a otra área diferente a la inicial. ?

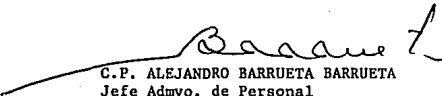
- R: a).- Análisis de las entrevistas de salida, para una toma de - decisiones en base a la elaboración del perfil del puesto.
- b).- Utilizar en lo posible la capacitación proporcionada, ya - que el trabajador de momento posee un conocimiento más amplio de lo que es el puesto.

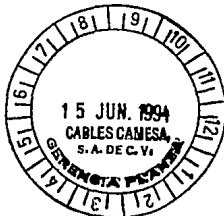
8.- ¿ Estaría dispuesta la Institución en aplicar un método de estudio, cómo análisis en cada uno de los factores que integran al puesto (reclutamiento, selección, contratación y capacitación), para conocer con precisión las erogaciones en que incurren y de ésta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes, para tener un mejor control de los gastos y así estar en la posibilidad de tomar la mejor decisión que a la Institución convenga ?

R: En cuanto a costos?: no por que ya existe, y esta aprobado por el departamento de Auditoría Interna, Externa y Presupuesto.

En cuanto a Funcionalidad para la reducción de tiempos, si

En ambas?. Si el costo es inferior al existente y la funciona lidad es mayor. SI


C.P. ALEJANDRO BARRUETA BARRUETA
Jefe Admvo. de Personal





CUESTIONARIO

1.- ¿ Se tiene un presupuesto determinado, para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal en la Institución ?

SI
()

NO
()

2.- ¿ Dentro de la Institución, se aplica en el departamento de recursos humanos algún método para conocer las erogaciones por concepto de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del nuevo personal ?

SI

3.- ¿ Qué porcentaje de las personas que acuden a la Institución a solicitar empleo son seleccionadas y porqué?

10%

4.- El departamento de recursos humanos tiene consideradas como erogaciones al reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal, los siguientes factores :

	SI	NO
- Publicación de las plazas vacantes	(✓)	()
- Tiempo erogado en :		
a) Reclutamiento y selección	(✓)	()
b) Entrevistas	()	(X)
c) Contratación	()	(X)
d) Inducción	(✓)	(X)
e) Capacitación y desarrollo	(✓)	()
f) Medición del desempeño	()	(X)
- Aplicación de los exámenes de conocimiento, psicológicos y médicos	(✓)	()
- Recursos materiales asignados al individuo, así como su depreciación	(✓)	()

5.- ¿ Se tienen considerados gastos y erogaciones adicionales tales como : papelería, teléfono, luz, agua, renta, gasolina, comedor, uniformes, servicio médico, seminarios y cursos no previstos; distribución de folletos, revistas, acuerdos y disposiciones relativos a la actividad de la Institución ?

SÍ

6.- ¿ Dentro de la Institución que porcentaje de rotación del personal se tiene y porqué ?

No hay en selección
Índice de Rotación

7.- ¿ Qué criterio aplicaría la Institución en los siguientes casos :

- a) Que el contratado o integrado dure poco tiempo de (1 a 3 meses)
- b) De que se le haya dado al individuo una cierta capacitación para un área determinada, pero por "X" situación se le turne a otra área diferente a la inicial.?

- a) Se contrata a una persona externa
- b) Se continúa la capacitación, para el mejor desarrollo de las actividades que tendrá en su nueva área

8.- ¿ Estaría dispuesta la Institución en aplicar un método de estudio, cómo análisis en cada uno de los factores que integran al puesto (reclutamiento, selección, contratación y capacitación), para conocer con precisión las erogaciones en que incurren y de ésta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes, para tener un mejor control de los gastos y así estar en la posibilidad de tomar la mejor decisión que a la Institución convenga ?

Si

CUESTIONARIO

1.- ¿ Se tiene un presupuesto determinado para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal en la Institución ?

SI NO
(X) ()

2.- Dentro de la Institución se aplica en el departamento de recursos humanos algún método para conocer las erogaciones por concepto de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del nuevo personal

NO .



3.- ¿ Que porcentaje de las personas que acuden a la Institución a solicitar empleo son seleccionadas y porque?

EL 80%. PARA VER SI SU NIVEL DE ESTUDIOS CUBRE LA CAPACIDAD REQUE-
RIDA PARA EL PUESTO O FUNCION A DESEMPEÑAR.

4.- El departamento de recursos humanos tiene consideradas cómo erogaciones al reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal, los siguientes factores :

- | | (SI) | (NO) |
|---|-------|-------|
| A - Publicación de las plazas vacantes | (X) | () |
| - Tiempo erogado en : | | |
| a) Reclutamiento y selección | (X) | () |
| b) Entrevistas | (X) | () |
| c) Contratación | (X) | () |
| d) Inducción | (X) | () |
| e) Capacitación y desarrollo | (X) | () |
| f) Medición del desempeño | (X) | () |
| β - Aplicación de los exámenes de conocimientos, psicológicos y médicos | (X) | () |
| γ - Recursos materiales asignados al individuo así como su depreciación | () | (X) |



DIRECCION DE LA
SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA
SECRETARIA ADMINISTRATIVA

5.- ¿ Se tienen considerados gastos y erogaciones adicionales como : papelería, teléfono, luz, agua, renta, gasolina, comedor, uniformes, servicio médico, seminarios y cursos no previstos, distribución de folletos, revistas, acuerdos y disposiciones relativas a la actividad de la Institución,entre otros ?

SI, SE TIENEN ALGUNAS PARTIDAS PRESUPUESTALES, PARA EL GASTO Y SUMINISTROS DE LOS ARTICULOS Y EVENTOS ESPECIALES.

6.- ¿ Dentro de la Institución que porcentaje de rotación del personal se tiene; y porqué ?

EL PORCENTAJE ES DE UN 50%, POR SU TIPO DE CONTRATACION Y POR SU DESEMPEÑO EN LAS LABORES ENCOMENDADAS.



DIRECCIÓN GENERAL DE
TENENCIA DE LA TIERRA
COORDINACION ADMINISTRATIVA

7.- Que criterio aplicaría la Institución en los siguientes casos :

a) Que algún contratado o integrado dure poco tiempo de (1 a 3 meses)

b) De que se le haya dado al individuo capacitación para un área determinada, pero por "X" situación se le turne a otra área diferente a la inicial

a) QUE TAL VEZ, LOGRE OBTENER UNA MEJOR COLOCACION DONDE DESEMPEÑAR SU OFICIO O CARRERA EN LA CUAL SE ESPECIALIZO: ADEMAS DE UN MEJOR NIVEL ECONOMICO (SALARIO).

b) SERA POR NECESIDADES REQUERIDAS POR LA EMPRESA O PORQUE DE MANERA ESCALAFONARIA Y MAYOR ANTIGUEDAD SE HAYA PROPUESTO A OTRA PERSONA.



SECRETOS
ADMINISTRATIVA

8.- ¿ Estaría dispuesta la Institución en aplicar un método de estudio, como análisis en cada uno de los factores que integran al puesto (reclutamiento, selección, contratación y capacitación), para conocer con precisión las erogaciones en que incurrir y de ésta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes para, tener un mejor control de los gastos y así estar en la posibilidad de tomar la mejor decisión que a la Institución convenga ?

CONSIDERO QUE SI, POR QUE ADEMAS AYUDARIA A LA INSTITUCION A CORREGIR ERRORES QUE SE DEBEN ACEPTAR: EXISTEN DENIRO.

Y AL MISMO TIEMPO SE MOTIVARIA AL PERSONAL AL SABER QUE SE PREOCUPAN POR LA CAPACIDAD QUE TIENEN EN EL TRABAJO, MISMO QUE ES VITAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU CENTRO LABORAL.

CUESTIONARIOS Y SU REPRESENTACION GRAFICA

Para, profundizar más en éste estudio se elaboró un cuestionario, que fue aplicado en 25 instituciones, las cuales tienen diferentes giros, sin embargo, para facilitar su ejemplificación se emplearon cinco cuestionarios tomados al azar.

A continuación, se presenta la ejemplificación gráfica del resultado del estudio estadístico; el orden que se les da a las instituciones es el siguiente :

- 1 .- Banco Internacional
- 2 .- Banco Nacional del Ejercito, Fuerza Aerea y Armada
- 3 .- Cables Mexicanos S.A. de C.V.
- 4 .- Promoción y Operación S.A. de C.V. (PROSA-CARNET)
- 5 .- Secretaría de la Reforma Agraria

PREGUNTA 1

¿ Se tiene un presupuesto determinado para el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal en la Institución ?

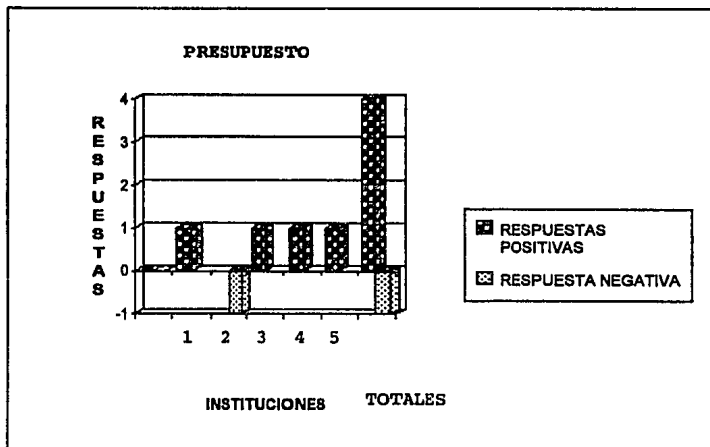
GRAFICO 1

PREGUNTA 1

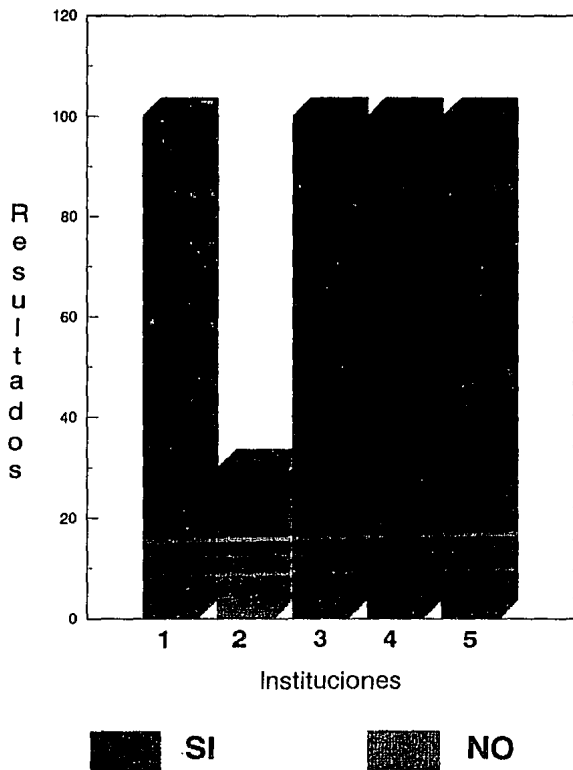
INSTITUCIONES

BITAL
BANJERCITO
CAMESA
PROSA
SRIA. REFORMA AGRARIA

	RESPUESTAS POSITIVAS		RESPUESTA NEGATIVA	
	SI		NO	
1	1			
2			-1	
3	1			
4	1			
5	1			
TOTALES	4		-1	



GRAFICA - PREGUNTA 1



PREGUNTA 2

¿ Dentro de la Institución se aplica en el departamento de recursos humanos algún método, para conocer las erogaciones por concepto de reclutamiento, selección contratación y capacitación del nuevo personal ?

GRAFICO 2

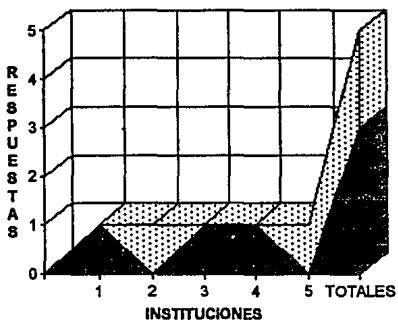
PREGUNTA 2

INSTITUCIONES

**BITAL
BANJERCITO
CAMESA
PROSA
SRIA. REFORMA AGRARIA**

	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS
	SI	NO
1	1	
2		-1
3	1	
4	1	
5		-1
TOTALES	3	-2

METODO DE ANALISIS

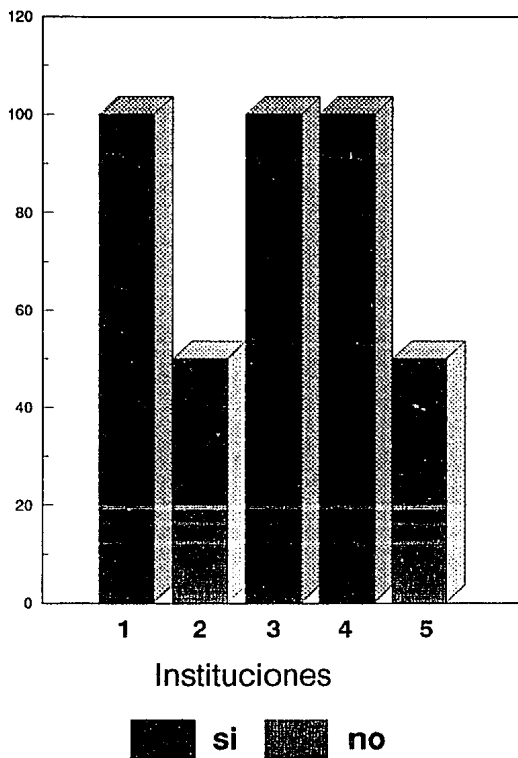


RESPUESTAS NEGATIVAS

RESPUESTAS POSITIVAS

GRAFICA - PREGUNTA 2

Resultados



PREGUNTA 3

¿ Que porcentaje de las personas, que acuden a la Institución a solicitar empleo son seleccionadas y por qué ?

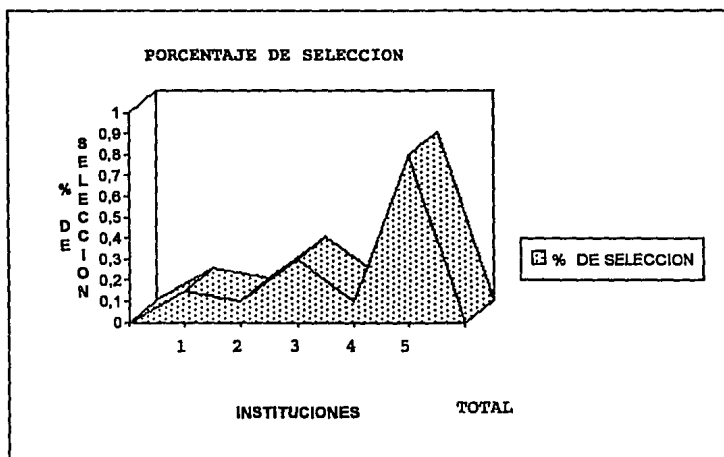
GRAFICO 3

PREGUNTA 3

INSTITUCIONES

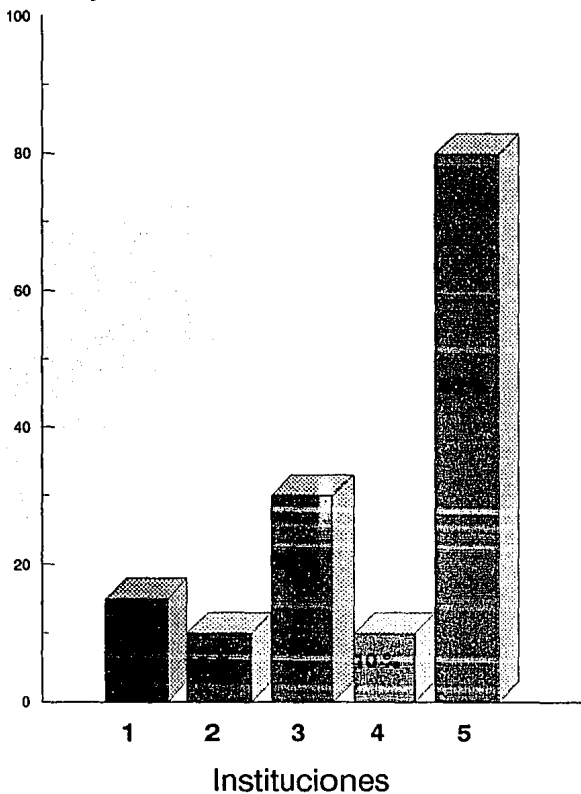
BITAL
BANJERCITO
CAMESA
PROSA
SRJA. REFORMA AGRARIA

	PORCENTAJE DE SELECCION
1	15%
2	10%
3	30%
4	10%
5	80%
TOTALES	



GRAFICA - PREGUNTA 3

Porcentaje de seleccion



PREGUNTA 4

¿ El departamento de recursos humanos tiene consideradas como erogaciones al reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal, los siguientes factores?

SI NO

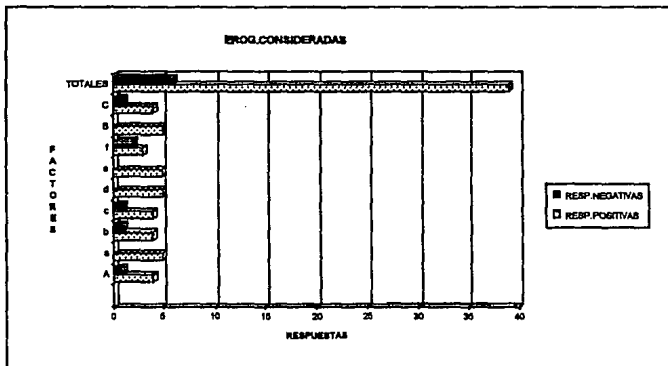
- Publicación de las plazas vacantes
- Tiempo erogado en :
 - a) Reclutamiento y selección
 - b) Entrevistas
 - c) Contratación
 - d) Inducción
 - e) Capacitación y desarrollo
 - f) Medición del desempeño
- Aplicación de los exámenes de conocimiento, psicológicos y médicos
- Recursos materiales asignados al individuo, así, como su depreciación

GRAFICO 4

PREGUNTA 4

PUR. PLAZAS VACANTES
RECLUT. Y SELEC.
ENTREVISTAS
CONTRATACION
INDUCCION
CAP. Y DESARROLLO
MED. DEL DESEMP.
APLIC. DE EXAMENES
RSC. MAT. Y SU DESP.

RESP. INT. 1	RESP. INT. 2	RESP. INT. 3	RESP. INT. 4	RESP. INT. 5	FACTORES	RESP. POSITIVAS	RESP. NEGATIVAS
SI	SI	NO	SI	SI	A	4	1
SI	SI	SI	SI	SI	B	2	
SI	SI	SI	NO	SI	C	4	1
SI	SI	SI	SI	SI	D	0	
SI	SI	SI	SI	SI	E	4	
NO	SI	SI	NO	SI	F	2	2
SI	SI	SI	SI	SI	G	5	
SI	SI	SI	SI	NO	H	4	1
TOTALES						20	5



GRAFICA - PREGUNTA 4

		INSTITUCIONES				
		1	2	3	4	5
FACTORES	C	*	*	*	*	O
	B	*	*	*	*	*
	f	O	*	*	O	*
	e	*	*	*	*	*
	d	*	*	*	*	*
	c	*	*	*	O	*
	b	*	*	*	O	*
	a	*	*	*	*	*
	A	*	*	O	*	*

* = Sí

O = No

A = Publicación de las plazas vacantes

a = Reclutamiento y selección

b = Entrevistas

c = Contratación

d = Inducción

e = Capacitación y desarrollo

f = Medición del desempeño

B = Aplicación de exámenes

C = Recursos materiales
y su depreciación

PREGUNTA 5

¿ Se tienen considerados gastos y erogaciones adicionales tales como: papelería, teléfono, luz, agua, renta, gasolina, comedor, uniformes, servicio médico, seminarios y cursos no previstos; distribución de folletos, revistas, acuerdos y disposiciones relativos a la actividad de la Institución ?

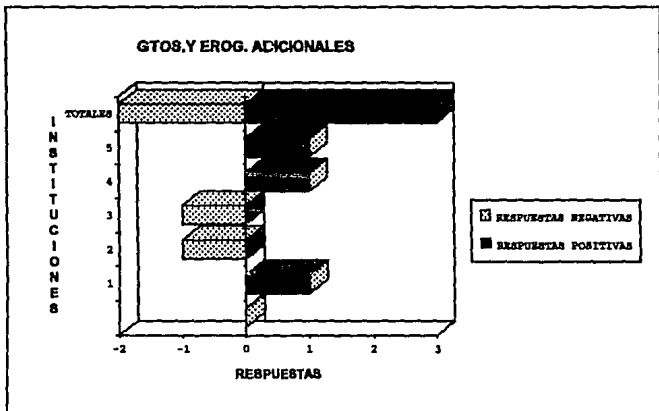
GRAFICO 5

PREGUNTA 5

INSTITUCIONES

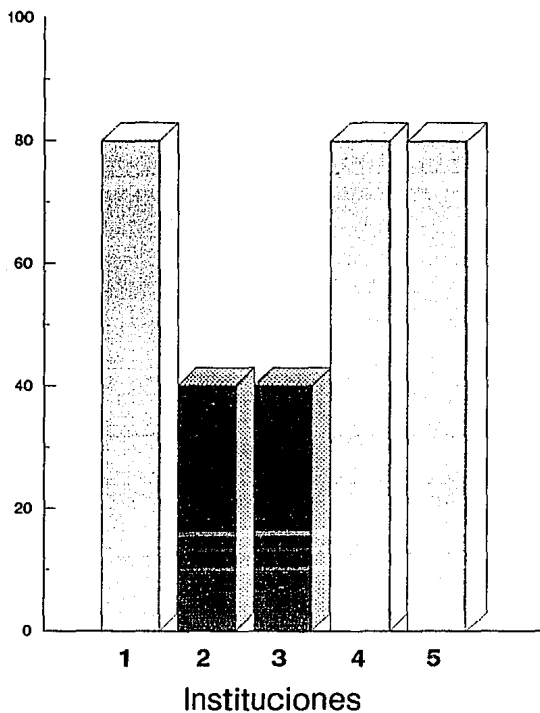
BITAL
 BANJERCITO
 CAMESA
 PROSA
 SRIA. REFORMA AGRARIA

	RESPUESTAS POSITIVAS		RESPUESTAS NEGATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1	1			
2				-1
3				-1
4	1			
5	1			
TOTALES	3			-2



GRAFICA - PREGUNTA 5

Resultados



SI



NO

PREGUNTA 6

¿ Dentro de la Institución, que porcentaje de rotación del personal se tiene y por qué ?

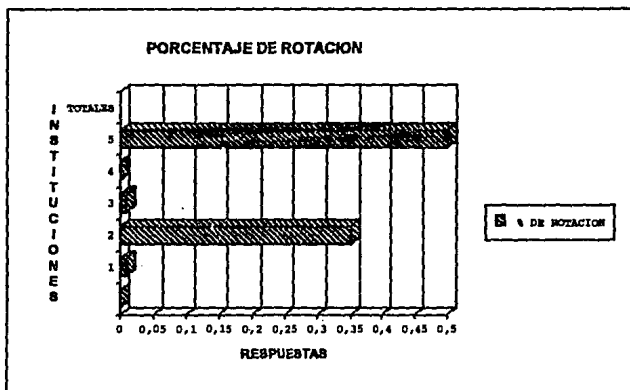
GRAFICO 6

PREGUNTA 6

INSTITUCIONES

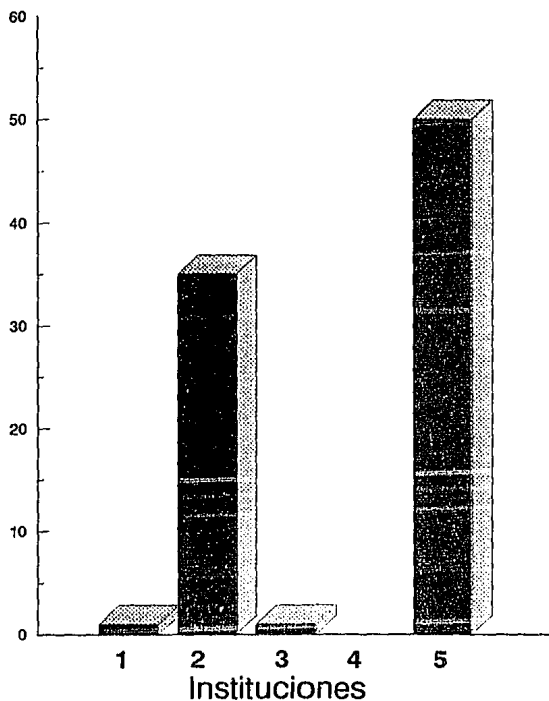
BITAL
 BANJERCITO
 CAMESA
 PROSA
 BRIA. REFORMA AGRARIA

	PORCENTAJE DE ROTACION	
1		1%
2		36%
3		1%
4		0%
5		60%
TOTALES		



GRAFICA - PREGUNTA 6

Porcentajes de rotacion



1.- Banco Internacional 1%
2.- Banjercito 35%
3.- Cables Mex. s.a. 1%

4.- Prosa 0%
5.- Sec. ref. ag. 50%

PREGUNTA 7

¿ Que criterio aplicaría la Institución en los siguientes casos:

a) Que el contratado o integrado dure poco tiempo en su puesto de (1 a 3 meses)

b) De que, se le haya dado al individuo una cierta capacitación, para un área determinada, pero por "X" situación se le turne a otra área diferente a la inicial ?

GRAFICO 7

PREGUNTA 7

INSTITUCIONES

BITAL
 BANJERCITO
 CAMEBA
 PROSA
 SRIA. REFORMA AGRARIA

	NINGUNO	CAND. INTERNO	CAND. EXTERNO
1	1		
2			1
3		1	
4			1
5	1		
TOTALES	2	1	2

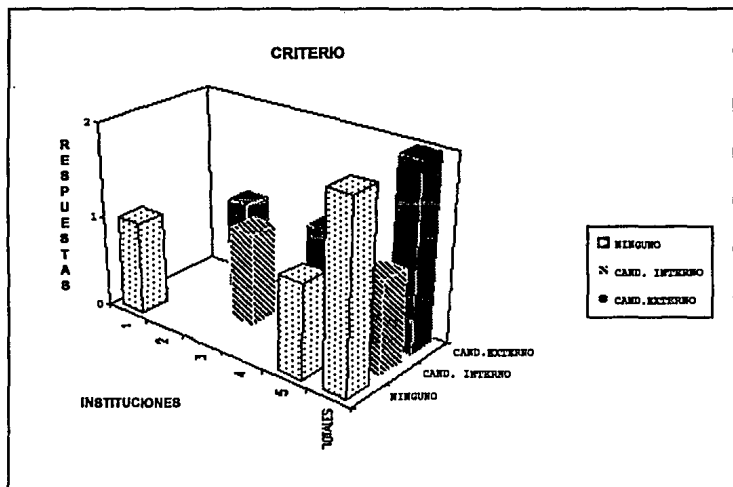


GRAFICO 8

PREGUNTA 7

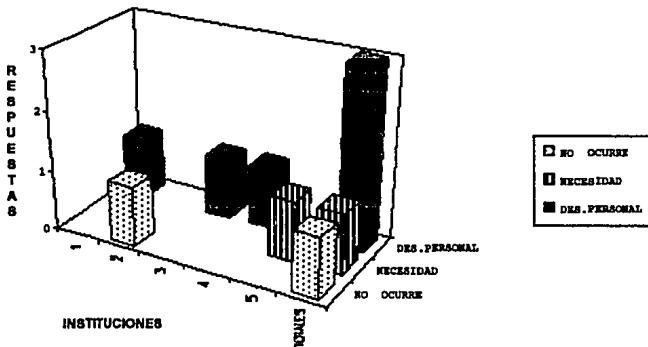
INSTITUCIONES

BITAL
 BANJERCITO
 CAMEBA
 PROBA
 SRIA. REFORMA AGRARIA

CRITERIO

	NO OCURRE	NECESIDAD	DES.PERSONAL
1			1
2	1		
3			1
4			1
5		1	
TOTALES	1	1	3

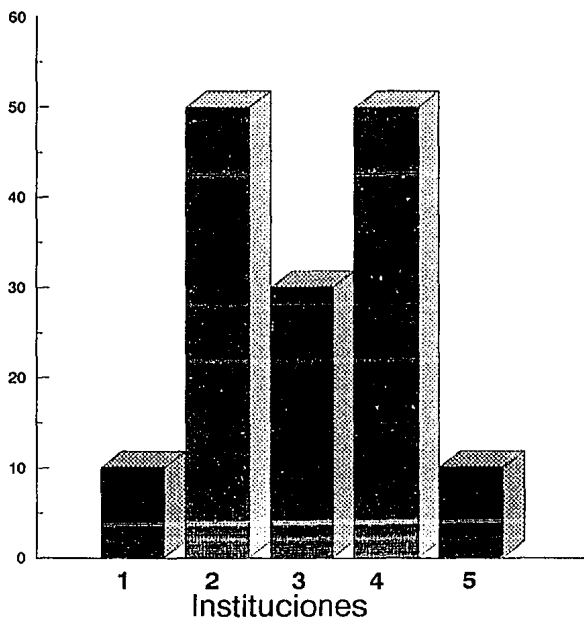
CRITERIO



GRAFICA - PREGUNTA 7

Respuestas

a)



Aplicacion de criterio (a)



= Ninguno



= Candidato externo

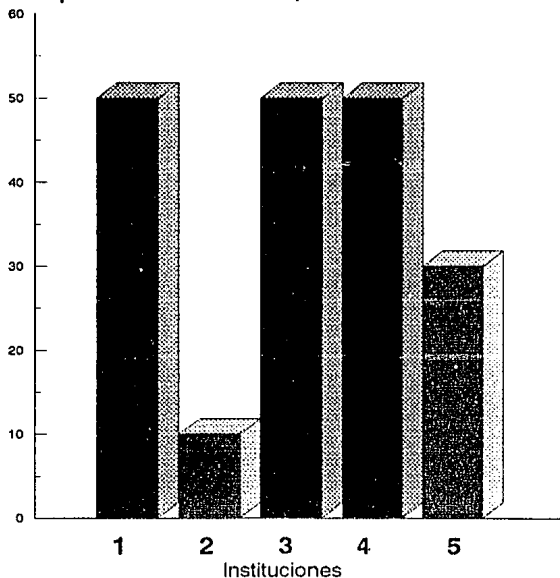


= Candidato Interno

GRAFICA - PREGUNTA 7

Respuestas

b)



Aplicacion de criterio (b)



No se dan esos casos



A falta de personal se selecciona un miembro de otra area al cual se le proporciona una nueva capacitacion (por necesidad)



la institucion proporciona la capacitacion necesaria para una nueva area (promover el desarrollo personal)

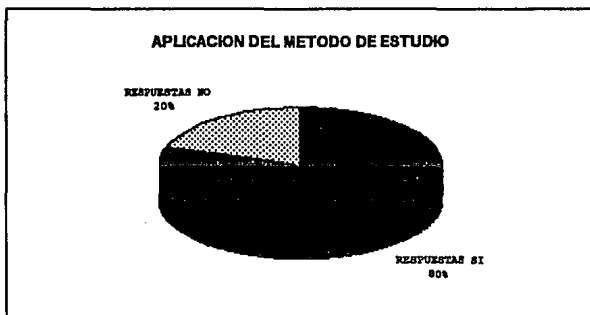
PREGUNTA 8

¿ Estaría dispuesta la Institución en aplicar un método de estudio, como análisis en cada uno de los factores que integran al puesto (reclutamiento, selección, contratación y capacitación), para conocer con precisión las erogaciones en que incurren y de ésta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes, para tener un mejor control de los gastos y así, estar en la posibilidad de tomar la mejor decisión que a la Institución convenga ?

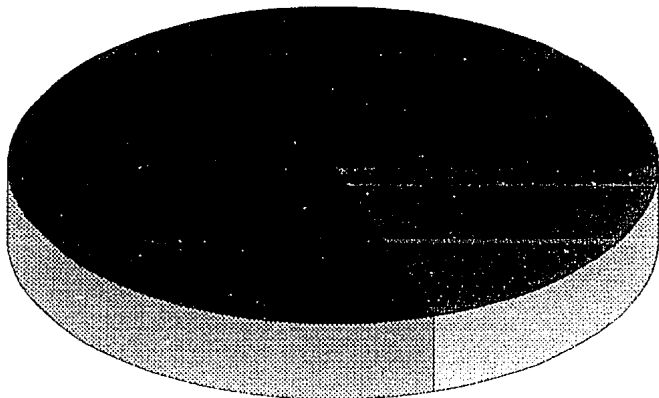
GRAFICO 9

PREGUNTA 8

RESPUESTAS EN PORCENTAJES	RESPUESTAS	RESPUESTAS	TOTAL INST.
	SI	NO	ENCUESTADAS
	20	5	25
	80%	20%	100%



GRAFICA - PREGUNTA 8



Respuestas:



SI 4

Banjercito
Cables mexicanos
Prosa
S.R.A.



NO 1

Banco Internacional

OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

En el desarrollo del caso práctico se estableció que los individuos contratados desempeñaron sus labores por un período prolongado, esto es a más de seis meses para que se pedieran obtener de manera objetiva los costos reales y erogaciones que se tienen en la Institución por concepto de reclutamiento, selección, contratación y capacitación, pero también deben considerar se las siguientes contingencias:

- a) Qué los contratados e integrados permanezcan poco tiempo en la Institución (de 1 a 3 meses).
- b) Qué una vez proporcionada al individuo la capacitación para un área determinada (cajero, secretaria o auxiliar contable) se le turne a otra diferente a la inicial.
- c) Si por causas ajenas a la Institución ésta tuviese que cambiar de residencia dentro de la misma zona metropolitana.
- d) Qué se requiera personal capacitado en alguna sucursal foránea y se tomara la decisión por parte de la Institución en transferir a uno de los individuos antes mencionados a cubrir el puesto.
- e) Qué por el desempeño manifestado por parte de uno de los contratados la Institución le proporcione una serie de cursos para ampliar sus conocimientos y a la vez retroalmente lo aprendido al demás personal, pero este al verse enriquecido en actualización y conocimientos decida abandonar a la Institución.

Estas contingencias afectan a la Institución de la siguiente forma:

- Si el contratado e integrado permanece menos de tres meses en la Institución éste cubrirá dicho puesto tomado en consideración las siguientes alternativas:

1.- cubriendo el puesto con personal externo (alguien de nuevo ingreso).

2.- eligiendo dentro de la cartera de contratación a los individuos que cubran los requerimientos del puesto ya que de estos se tiene un antecedente (documentación personal, curriculum, exámenes presentados con anterioridad).

3.- promover a alguien al puesto que labore dentro de la misma Institución.

- En primera instancia al haber capacitado al individuo para un área determinada y a este se le turne a otra diferente, se tiene una pérdida en tiempo y costos, pero para evitar dicha situación se puede optar por capacitar al personal de manera generalizada, sin profundizar en un tema hasta no tener la seguridad del puesto que cubrirá a largo plazo.

- Si dentro de la misma zona metropolitana la Institución debe cambiar de residencia puede ser que se obtenga una pérdida al trasladar los recursos materiales y humanos, esto es en tiempo y costos al reubicarse como Institución, pero en cuanto al personal se tiene como resultado el bajo rendimiento debido a la lenta adaptación y por la distancia algunos tenderan a renunciar.

-Al sugerir al individuo su trasferencia a una Sucursal foránea para cubrir una vacante este:

1.- aceptaría las disposiciones de la Institución sin estar en desacuerdo en ningún aspecto.

2.- si la trasferencia es a corto plazo (de 1 a 4 meses) proporcionarle un adicional económico dependiendo el lugar.

3. si es a largo plazo (más de 4 meses) éste podrá solicitar además del mejoramiento de sus ingresos, un lugar de residencia, los medios necesarios para su traslado dentro de la nueva plaza y aquellos con los que cubra sus necesidades personales (agua, drenaje luz, gas, teléfono, entre otros).

- Cuando el individuo después de haber recibido una serie de cursos de capacitación como resultado de su desempeño y este al ampliar su criterio decide renunciar puede ser que:

1.- la Institución económicamente se vea afectado por no haber obtenido la retroalimentación en conocimientos por parte de este.

2.- Qué el individuo al verse enriquecido en conocimientos opte en prestar sus servicios en una Organización donde se le ofrezcan mejorías económicas y de desarrollo.

3.- Al ver que el individuo pretende recindir su contrato laboral debido a que busca un amplio desarrollo económico y laboral, la Institución al considerar que este es un buen elemento decide cubrir sus exigencias resultado de un mutuo acuerdo.

C A P I T U L O

4

M E T O D O D E
I V E S T I G A C I O N
A P L I C A D O

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

Con la aplicación de nuestro método de investigación en el Análisis Factorial del costo beneficio aplicado a los puestos en las organizaciones, se comprueba que en la mayoría de las organizaciones, no se tiene un método para determinar un presupuesto para: publicación de plazas vacantes, reclutamiento y selección, exámenes de admisión, entrevistas, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, recursos materiales y su depreciación, medición del desempeño, gastos y erogaciones adicionales. Por lo tanto consideramos que al llevar a cabo la aplicación del método que proponemos se conocen de manera exacta y precisa, los costos en que se incurre, desde el momento que se da a conocer un puesto vacante, hasta la integración del candidato al puesto, pudiendo contemplar dentro del desarrollo de nuestra investigación, el cumplimiento del objetivo, la veracidad de la hipótesis, así como las soluciones a la problemática manifestada.

PROBLEMATICA A ENFOCAR Y SU CONSECUENCIA

Al llevar a cabo la integración del personal, se realiza un estudio que, en la mayoría de los casos no posee la profundidad necesaria para conocer además de las cualidades del sujeto, el costo beneficio de dicha integración y se tiene como consecuencia la integración de las erogaciones mayores a las presupuestadas, es por eso, que se propone la aplicación de un análisis factorial que muestre con números y en porcentaje el grado de utilidad o pérdida en que incurre la organización.

SOLUCION QUE PROPONEMOS

Dar a conocer por medio de un análisis factorial de los elementos cuantitativos, las erogaciones resultantes del proceso de integración del puesto, para que desde el punto de vista cuantitativo, la organización posea bases reales sobre las cuales la toma de decisiones más acertadas propicien el desarrollo y crecimiento de la misma.

BENEFICIOS QUE BRINDA LA SOLUCION

Aplicando el análisis factorial del costo beneficio de los puestos en las organizaciones, el cual esta diseñado sobre bases numéricas reales, y que se realiza en forma flexible y adaptable a cualquier organización, independientemente de los factores que sean característicos para cada puesto, y los beneficios que se obtienen son los siguientes :

- Generar menores erogaciones.
- Obtener mayores utilidades.
- Asignación de un presupuesto sobre bases, cien por ciento reales.
- Colocar según el puesto al personal idoneo.
- Generar menores índices de rotación del personal, en caso de que exista.
- Optimizar la toma de decisiones.

C O N C L U S I O N

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado nuestro trabajo de tesis podemos concluir, que la mayoría de las Organizaciones no consideran ciertos aspectos, aparentemente insignificantes como es la erogación, que representa la aplicación de los factores que integran a los puestos :

- Publicación de las plazas vacantes o fuentes de reclutamiento.
- Reclutamiento y selección.
- Pruebas de conocimiento, psicológicas y médicas.
- Entrevistas.
- Contratación.
- Inducción.
- Capacitación y desarrollo.
- Recursos materiales asignados y su depreciación.
- Medición del desempeño.
- Gastos y erogaciones adicionales.

Como se puede observar en el desarrollo y caso práctico mensualmente en la mayoría de los casos, se presenta una pérdida poco significativa, pero si ésta se considera anualmente el monto total es gravemente considerable, ya que repercute al cien por ciento, en los resultados de operación de la Organización y de manera personal en el reparto de utilidades y demás prestaciones.

Consideramos que de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, que aplicamos en las distintas Instituciones con diferentes giros, se debe aplicar un método con el cual, se conozcan, por medio de la aplicación de nuestro análisis factorial de los elementos cuantitativos, las erogaciones resultantes del proceso de integración del puesto, para que desde el punto de vista numérico, las Organizaciones posean bases reales sobre las cuales la toma de decisiones sea más acertada, propiciando el desarrollo y crecimiento de la misma, en los recursos humanos, materiales y económicos.

Proponemos la implantación de nuestro estudio, para comprobar lo antes establecido, pudiendo determinar los costos reales en la economía de una Organización a nivel individual; en conjunto a nivel nacional y que tiene aplicación Universal.

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

BIBLIOGRAFIA

La Contabilidad Administrativa
Ramirez Padilla David
Ed. Mac-Graw Hill
México, D.F 1982
P. 325

Administración
Herbert G. Hicks
C. Ray Gullett
Ed. Continental
México, D.F 1989
2a. Edición
P. 653

Administración de Personal
Paul Pigors
Ed. Continental
México, D.F 1982
2a. Edición
P. 599

Administración Integral
Fco. Javier Laris Casillas
Ed. Oasis
México, D.F 1973
4a. Edición
P. 271

Administración
León C. Megginson
Donald C. Mosley
Paul H. Pietri J.R
Ed. Continental
México, D.F 1988
P. 680

Manejo de Personal y Relaciones
Industriales
Dale Yader
Ed. Continental
México, D.F 1974
5a. Edición
P. 879

Introducción a la Teoría General
de la Administración
Idalberto Chiavenato
Ed. Mac-Graw Hill
México, D.F. 1988
3era. Edición
P. 687

La Contabilidad por Áreas
(Signif. contemporánea y
humanística)
Pere Francisco
Ed. Ecasa
México, D.F. 1977
P. 34

Diccionario de Contabilidad
Eduardo M. Franco Díaz
Ed. Siglo Nuevo
México, Mazatlán Sinaloa 1983
4a. Edición
P. 210

Diccionario Everest-30
Ed. Everest
España
P. 575

Administración de Personal
Agustín Reyes Ponce
Editorial LIMUSA
México D.F. 1991
Vigésimo primera reimpresión
Primera Parte

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Ed. Trillas
México D.F. 1991
4a. Edición.
P. 256