



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“DESARROLLAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN  
CONFIDENCIAL BASADO EN INTERNET PARA  
EFICIENTAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA  
QUE OFRECE SERVICIOS DE OUTSOURCING”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

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

**WILBERTS PANO DÍAZ**

**ASESORA: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

U. N. A. E.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
**EXAMENES PROFESIONALES**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Desarrollar un Sistema de Información Confidencial basado en Internet para eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en una empresa que ofrece Servicios de Outsourcing".

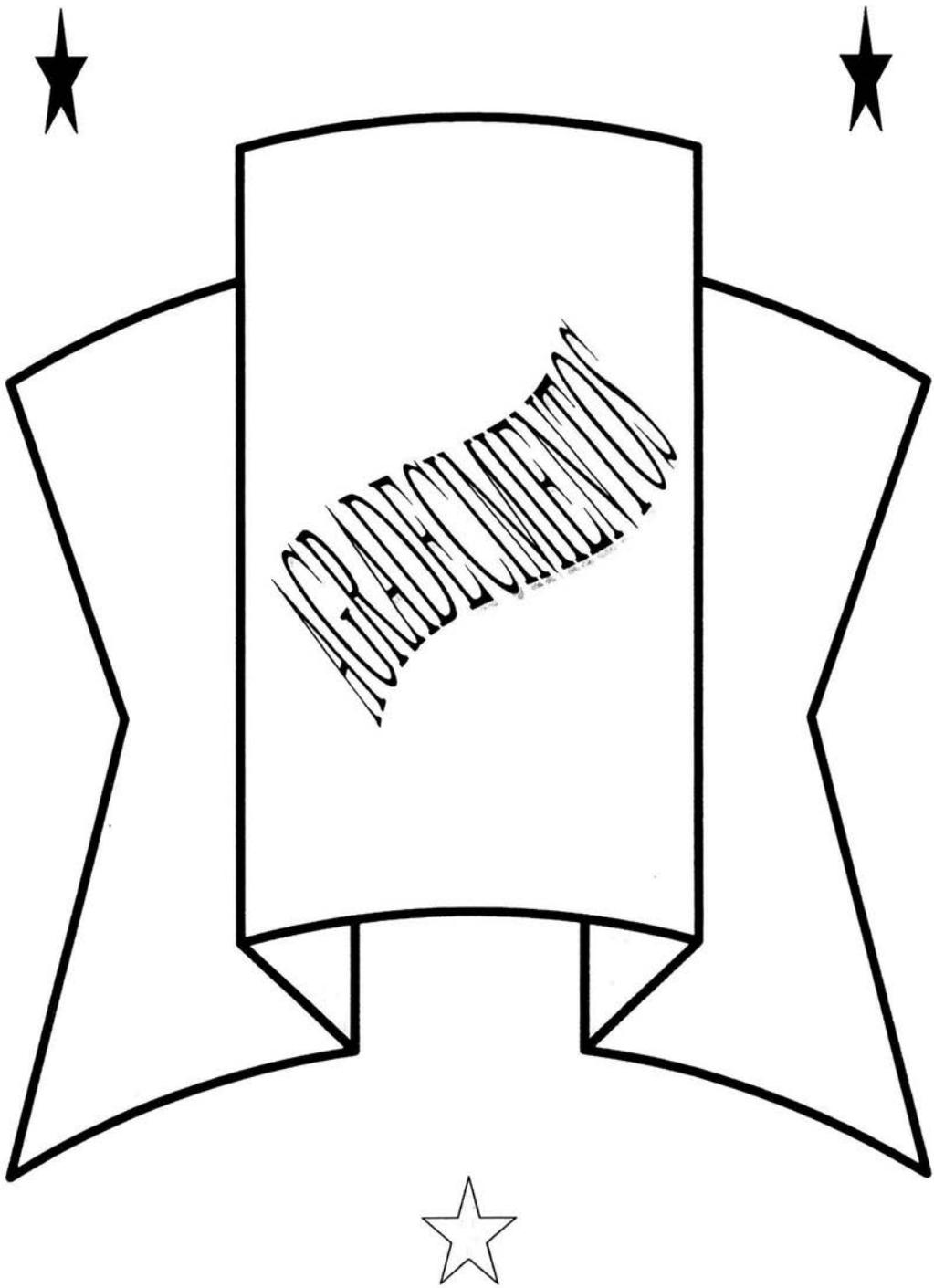
que presenta el pasante: Wilberts Pano Díaz  
con número de cuenta: 9313340-1 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Enero de 2004.

PRESIDENTE	<u>LAE. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Rodolfo Rojas Tovar</u>	





---

*A Dios:*

*Por ser el creador del mundo y de la vida misma.*

*Por la fe que nos otorga en los momentos difíciles.*

*Por que siempre nos lleva por el buen camino.*

*Por el poder del amor con el que nos protege a todos.*









UNESCO - INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES

***A mi Hermana.***

***Jarumi Lizzette Pano Díaz.***

*Por el simple hecho de haber nacido  
y haberme enseñado a sonreír y a  
ver las cosas siempre de una manera  
positiva.*

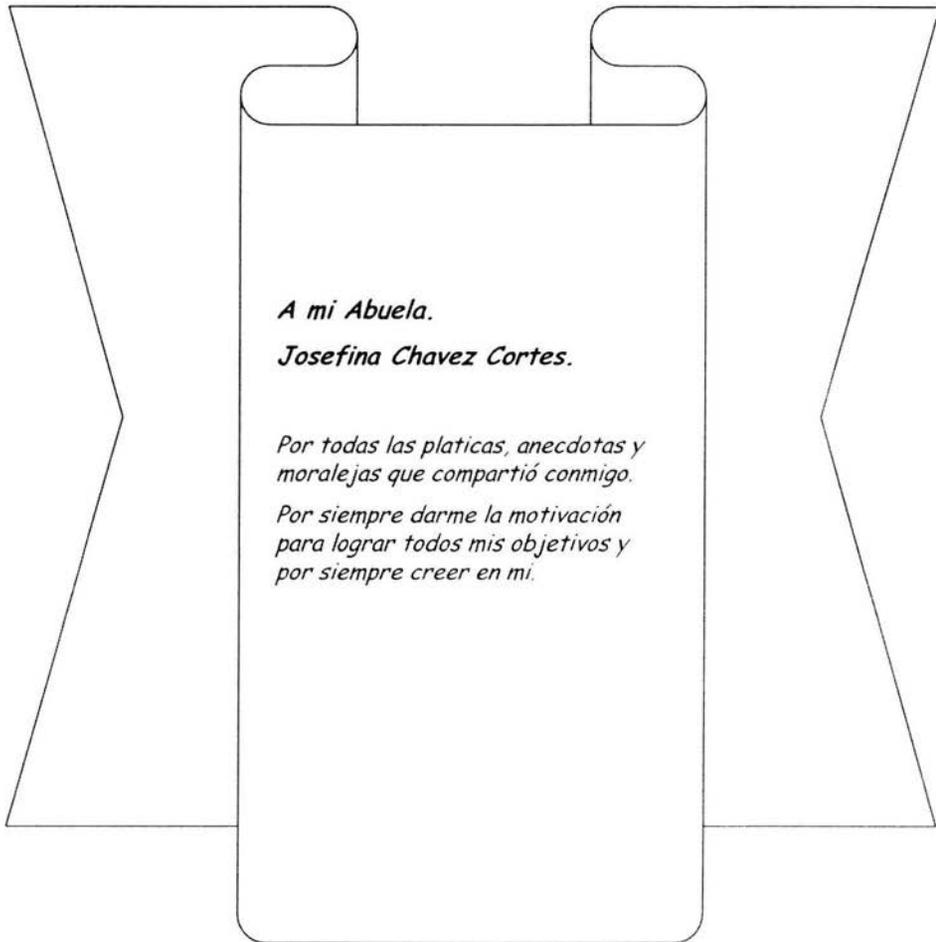
*Por ofrecerme su cariño, por  
consolarme y acompañarme en mis  
momentos de tristeza, así como los  
de alegría.*

*Por poseer grandes valores como ser  
humano y que han dado pauta para  
aprender de ella.*





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE INVESTIGACIONES EN INGENIERÍA Y CIENCIAS DE LA SALUD



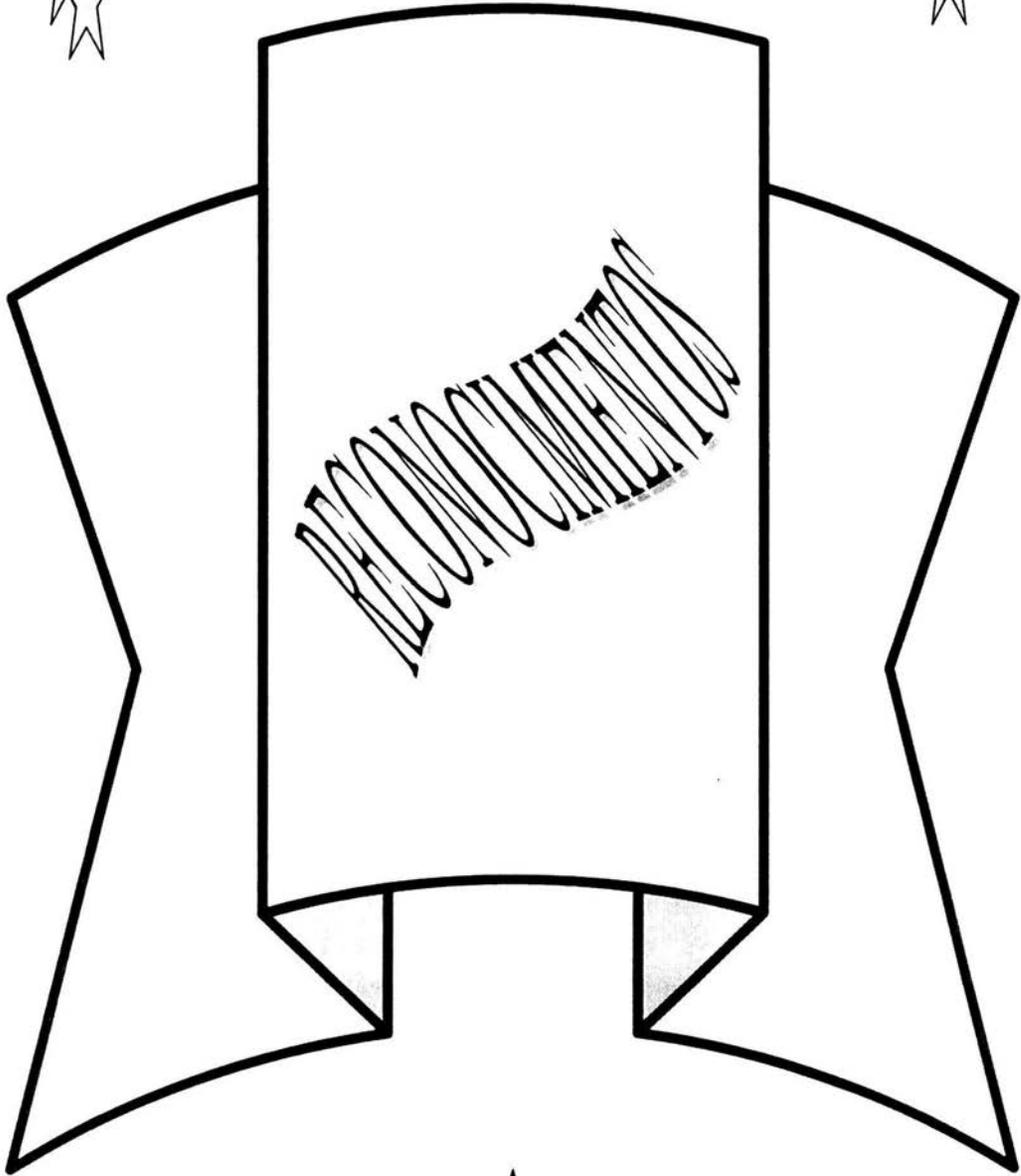
*A mi Abuela.*

*Josefina Chavez Cortes.*

*Por todas las platicas, anécdotas y moralejas que compartió conmigo.*

*Por siempre darme la motivación para lograr todos mis objetivos y por siempre creer en mí.*







INSTITUTO VINCULADO AL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL DE INVESTIGACIONES Y TECNOLOGÍAS - UNAM - UNIVISIÓN

*A la Universidad Nacional  
Autónoma de México.*

*Por haber recibido de ella todos los  
cimientos necesarios para consagrar la  
edificación de mi vida profesional.*





---

*A la Facultad de Estudios  
Superiores Cuautitlan.*

*Agradezco a la Facultad, por haberme  
adoptado como un retoño más en sus  
aulas y haberme criado con las  
vitaminas del conocimiento.*







***A mi Jurado:***

*L.A.E. Carlos Matías Armas*

*L.A.E Francisco Ramírez Ornelas.*

*.L.A Angélica Hernández Araiza.*

*M.A.Rodolfo Rojas Tovar.*

*Por brindarme parte de su tiempo, ya  
que sin su valiosa cooperación la  
realización de este proyecto no hubiera  
sido finalizado.*





# ÍNDICE

	Pag.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	i
OBJETIVOS.	ii
HIPÓTESIS.	iii
INTRODUCCIÓN.	1
<b>Capítulo 1.</b>	
<b>Orígenes de la Administración.</b>	
1.1 Antecedentes de la Administración.	3
1.2 Definición de la Administración.	7
1.3 Conceptos de Administración.	8
1.4 Características de la Administración.	14
1.5 La importancia de la Administración.	17
<b>Capítulo 2.</b>	
<b>Naturaleza de los Recursos Humanos</b>	
2.1 Orígenes de la Administración de Recursos Humanos.	25
2.2 Conceptos de Recursos Humanos.	30
2.3 Características de los Recursos Humanos.	34
2.4 Necesidad de los Recursos Humanos.	37
2.5 Finalidad de los Recursos Humanos.	43
2.6 Importancia de los Recursos Humanos.	47

### **Capítulo 3.**

#### **Sistemas de Información.**

	<b>Pag.</b>
3.1 Sistemas de Información.	50
3.2 Elementos de un Sistema de Información.	52
3.3 Características de un Sistema de Información	57
3.4 Ciclo de vida de los Sistemas de Información.	64
3.5 Objetivos de los Sistemas de Información.	67
3.6 Análisis y Diseño de los Sistemas de Información.	70
3.7 Implantación de un Sistema de Información.	72
3.8 Los Sistemas de Información basados en Computadoras.	76
3.9 Antecedentes y conceptos básicos sobre Internet y Word Wide Web.	78
3.10 El papel de los Sistemas de Información en las Organizaciones.	89

### **Capítulo 4.**

#### **Caso Práctico.**

#### **Propuesta de un Sistema de Información Confidencial para eficientar el Reclutamiento y Selección del Personal.**

4.1 Antecedentes históricos de una empresa que ofrece servicios de Outsourcing.	93
4.2 Diagnostico de una empresa que ofrece servicios de Outsourcing.	149
4.3 Propuesta para Desarrollar un Sistema de Información Confidencial basado en Internet para eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa que ofrece Servicios de Outsourcing.	155
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>189</b>

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En toda organización que tiene una área de Reclutamiento y Selección se encuentra con lo siguiente:

- Extenso volumen de papel en currícula almacenado.
- Tiempo invertido al depurar currícula entrante de acuerdo al perfil de candidato
- Tiempo invertido al depurar currícula que ya excede del tiempo necesario para archivar o poder cubrir una vacante.
- Información de currícula que se puede traspapelar o extraviarse fácilmente
- Un inadecuado control de solicitudes o currícula.
- Extraviar información importante y que es confidencial.
- Invertir demasiado dinero en papelería.
- Encontrar el personal que cubra el perfil pero que ya este laborando, y por lo tanto ya no le interese la vacante.
- Descuidar el objetivo central por invertir un mayor tiempo en el control de la papelería.

De acuerdo con la problemática antes mencionada se podrá realizar la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué sucede cuando en una empresa que ofrece servicios de Outsourcing carece de un Sistema adecuado para eficientar los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal?

## **OBJETIVO.**

Desarrollar un Sistema de Información Confidencial para eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en una empresa que ofrece servicios de Outsourcing.

## **HIPÓTESIS.**

Un Sistema de Información Confidencial adecuado solucionará los problemas que se generan en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en una empresa que ofrece servicios de Outsourcing.

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las organizaciones han ido evolucionando gracias a los Sistemas de Información que se han ido actualizando y acoplado a las necesidades de dichas organizaciones para el logro de sus objetivos, estos avances se han podido ver reflejados dentro de el área de Recursos Humanos, ya que anteriormente para poder reclutar gente era necesario realizar anuncios en periódicos o lugares estratégicos para captar un mayor número de candidatos, dichas estrategias resultaban costosas e ineficientes sin embargo en la actualidad esta técnica se a podido mejorar gracias a las computadoras, las cuales juegan un papel fundamental en una nueva técnica de Reclutamiento, como lo es publicar vacantes a través de Internet y el envío de currícula de esta misma forma. Por lo que los proceso de Reclutamiento en papel es largo y procesarlo requiere demasiado tiempo, sin descartar que es desgastante el análisis de todas y cada una de las curriculas.

Es por ello que muchas de las grandes compañías del mundo están usando recursos externos para obtener nuevas ideas, creatividad y potencial para

el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que este recurso externo, puede llegar a tener mas libertad para lograr que dicho proceso se desarrolle mejor y en el menor tiempo posible. Este recurso mejor conocido en la industria como Outsourcing es el que se está introduciendo en esta era de los negocios, ya que la organización se aparta de este tipo de responsabilidades para enfocarse con mayor certeza al giro primordial de la organización

A través de la investigación realizada se puede observar que con la implementación de un Sistema de Información, el cual realizará las funciones de recepción de curricula mediante Internet, así como la clasificación de grados de estudios, datos personales, experiencia laboral, aptitudes y habilidades del candidato, con esta información el sistema generará una base de datos con la cual se podrán generar reportes cuando se inicie la búsqueda de un nuevo candidato. Por tal motivo esta línea de investigación tiene como fin principal eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa que ofrece servicios de Outsourcing



## **1.1 Antecedentes de la Administración.**

Desde que el hombre estuvo presente en el planeta ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente, miles de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse, para alcanzar algún objetivo, se empezó a enfrentar con muchos problemas para poder subsistir, uno de ellos era el poder alimentarse, para ello tenía que efectuar la actividad de la cacería, se dió cuenta que solo no podía lograrlo fácilmente y tenía que emplear métodos conjuntos con otros hombres, tales como crear un plan en donde se coordinaran los puntos en los que habría hombres para no permitir el escape del animal, fue ahí donde iniciaron a dirigirse y controlar las actividades y los instrumentos con los que contaban, eso dió pauta para que con el paso del tiempo se fueran perfeccionando estos métodos y es ahí cuando da inicio las raíces de la Administración .

La Administración con el paso del tiempo admitió influencias de diversas civilizaciones. Tal es el caso de Europa la cual influyó de gran forma en los fundamentos administrativos a través de sus filósofos, entre los que

destacan Platón, que dentro de sus grandes aportaciones se encuentra la clasificación de las formas de gobierno, en los cuales se encuentra la aristocracia que es el gobierno de la nobleza o clase alta, la oligarquía que es el gobierno de una clase social.

Una de las civilizaciones que más influyo en los pensamientos administrativos fué el pueblo de Roma, quien marco preponderantemente la sociedad moderna.

El pueblo romano influyo en la sociedad actual haciendo uso de la Administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Otra etapa fundamental para el desarrollo y aportaciones de gran magnitud en la Administración fue la Revolución Industrial, esta etapa consiste principalmente en la aparición de diversos modelos y descubrimientos, así como en los cambios de los modelos de producción, ya que de las producciones que se hacían a mano, ahora pasan a utilizar máquinas, por tanto comienza a surgir la producción en serie y esto se

presenta con mucho mayor fuerza en Inglaterra, pero también destacan Francia, Italia, Alemania y E.E.U.U.

Gracias a estas civilizaciones se dió inicio a que surgieran algunos precursores al estudio de la Administración y dentro de ellos cabe hacer mención a **Henry Robinson Town**, el cual demostró la importancia del cambio de las ideas entre administradores en las diferentes compañías y consideró que la Administración debería ser tomada como una ciencia dentro de la empresa, así como **Charles Baddag** quien inventó la máquina diferencial, el se enfocó en los estudios profundos sobre la división del trabajo, así como la especialización de tiempos y movimientos y el control de los costos.

**Roberto Owen**, se enfocó a la industria textil demostró que la empresa es importante tanto la producción como la alta calidad en los productos el dedujo que en la empresa existen dos factores importantes: la maquinaria y los seres humanos que la trabajan.

**Frederick W. Taylor**, crea la Administración Científica la cual surge por la necesidad de elevar la productividad, así como sus principios. Sus estudios se basan en los tiempos, para lo cual dividía el trabajo en sus componentes y diseñar los métodos más rápidos y eficaces de operación para cada parte de la tarea, de ese modo descubrió cuanto podían hacer los trabajadores con el equipo y los materiales de que disponían.

**Henry Fayol**, es el fundador de la Administración Clásica en donde lo primero que hizo es dividir las operaciones de la organización en seis actividades en donde todas están relacionadas, dentro de estas actividades se puede mencionar la técnica, las cuales se refieren a producir y fabricar productos, otra actividad es la comercialización, la cual se contempla la compra de materia prima y la venta de productos, otra actividad es la financiera que es encargada de adquirir y utilizar el capital, otra actividad es la seguridad, su finalidad es proteger los empleados y la propiedad, actividad contable es la encargada de registrar, llevar un control de costos, utilidades y pasivos para mantener los balances generales y recuperar estadísticas, la última actividad es la administrativa, en donde Fayol centro su interés en las actividades

administrativas y la definió en base a cinco funciones que son planeación, organización, dirección, coordinación y control.

## **1.2 Definición de Administración.**

Se le llama definición etimológica, a toda aquella explicación que da origen a la palabra, la cual es universal y ayuda a que se desglosen diversos conceptos dependiendo de entornos, condiciones y experiencias, es por ello que es de vital importancia conocer el origen de la palabra Administración.

" Administración se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio". Esta última viene su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magíster": de "magis" comparativo de superioridad, y de "ter".

Por lo que "magíster" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: Subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un Servicio a otro"<sup>1</sup>.

Por lo que se puede decir que Administración es toda aquella función que se desarrolla bajo el mando de otro individuo, para cubrir un fin específico, previamente establecido.

### 1.3 Conceptos de Administración.

Existe una diversidad de organizaciones, de las cuales seguramente difieren entre si en muchos aspectos, sin embargo todas tienen un objetivo por cubrir, es por ello que existen mucho conceptos de Administración, dentro de los cuales se analizan los siguientes:

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín: *Administración de Empresas*, Edit. Limusa, 1º. Edición, México 1990. p.16.

Mary Parker Follett

"El arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas"<sup>2</sup>

Este concepto está más enfocado o basado a la sustentación etimológica.

De este concepto se difiere un poco debido a que la Administración se considera como una técnica y no como un arte.

Agustin Reyes Ponce:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."<sup>3</sup>

Se conceptualiza de esta manera debido a que tiene que pasar por una serie de pasos para poder llegar a un objetivo de la mejor manera y que esta se aplica en cualquier ente social.

---

<sup>2</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989 p.4

<sup>3</sup> Reyes Ponce, Agustin; Administración de Empresas, Edit. Limusa, 1ª. Edición, México 1990. p.26

Robert F. Buchele:

"El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal"<sup>4</sup>

El autor se fundamenta en la definición de trabajar a través de otras personas, con el propósito de lograr un objetivo, solo que se difiere en que la Administración se puede aplicar en cualquier organismo social, sin importar que sea formal o informal.

Harold Koontz y Cyril O' Donell

"Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"<sup>5</sup>.

Se considera la Administración como la trayectoria que se sigue para lograr objetivos, fundamentada en coordinar las actividades de todos y cada uno de los integrantes que participan en ella.

---

<sup>4</sup> Terry, George: Principios de Administración, Edit. Continental, 10ª. Edición, México 1994. p. 23

<sup>5</sup> Ibidem., p.23.

George R. Ferry

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."<sup>6</sup>

Este concepto se basa principalmente en la coordinación y control de terceras personas, ya que no menciona algún tipo de proceso, por lo cual se difiere de este concepto.

American Management Association

"La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros".<sup>7</sup>

Este concepto hace mención a sólo una actividad, y se considera que existen varias actividades, procesos y técnicas dentro de la Administración, y para poder obtener un resultado se necesita haber establecido un objetivo previo.

---

<sup>6</sup> Terry, George; Principios de Administración, Edit. Continental, 10ª. Edición, México 1994. p. 23

<sup>7</sup> Ibidem, p.24.

Jose A. Fernández Arena

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de esfuerzos humanos coordinados".<sup>8</sup>

Este autor hace mención que la Administración es una ciencia, y se difiere ya que la Administración es una técnica que se interrelaciona con las ciencias sociales, más no es una ciencia en si.

James A. F. Stoner.

"La Administración es el proceso de planear, organizar dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas"<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Terry, George: Principios de Administración, Edit. Continental, 10ª. Edición, México 1994. p. 23

<sup>9</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989. p.4

Este concepto hace mención a las etapas del proceso administrativo, así como el cumplimiento de un objetivo específico, por lo que permite una mejor comprensión.

Jiménez Castro W.

" La Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer Sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".<sup>10</sup>

Como se señaló anteriormente, de igual forma este concepto hace mención que la Administración es una ciencia social en si, por lo que se difiere con esta teoría, ya que se dice que es una técnica, asimismo dentro de este concepto se hace referencia a la aplicación a los Recursos Humanos y al cumplimiento de objetivos.

---

<sup>10</sup> Jiménez Castro, Wilburg: Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Edit. Fondo de la Cultura Económica, 5ª edición, México 1991.p23.

En base a los conceptos anteriores se puede conceptualizar que la Administración es un proceso que se encuentra en toda organización cuyo principal objetivo es utilizar el menor número de recursos (materiales, humanos, financiero y técnicos) en el momento oportuno con el objeto de cubrir los objetivos en el menor tiempo posible.

#### **1.4 Características de la Administración.**

Existe una diversidad de características según diferentes autores, las características más sobresalientes son las siguientes:

##### **1.- UNIVERSALIDAD.**

Se dice que es universal ya que en cualquier entidad social existe, tal es el caso de organismos culturales, religiosos, empresas, estado, ejército, hospitales, organizaciones civiles, entre otras. Ya que en cualquier entidad social se emplean los mismos elementos de la Administración sólo que enfocados a sus objetivos principales.

*2.- VALOR INSTRUMENTAL.*

Esta se debe primordialmente a que la Administración es primeramente una herramienta para poder satisfacer necesidades, ya que se ejerce directamente en la problemática.

*3.- UNIDAD TEMPORAL.*

En el Proceso Administrativo existen diversas, fases, etapas, elementos, principios y reglas, en las cuales no se sigue estrictamente el orden de cada una de ellas en la organización, sino que todas se complementan para lograr los objetivos previamente establecidos.

*4.- UNIDAD JERARQUICA O AMPLITUD DEL EJERCICIO.*

Esta se aplica en todos y cada uno de los niveles jerárquicos dentro de la organización desde una dirección general hasta la operación directa.

*5.- ESPECIFICIDAD.*

Esto es que la Administración tiene particularidades exclusivas de sí misma por lo que no se deberá de confundir con otras ciencias o técnicas, aunque estas se complementen con ella.

*6.- INTERDISCIPLINARIEDAD.*

Es cuando la Administración se interrelaciona con un sin número de ciencias y técnicas para eficientar los objetivos.

*7.- FLEXIBILIDAD.*

El desarrollo de la Administración dentro de la organización se debe de ajustar perfectamente a sus necesidades, ya que un desarrollo estricto simple y sencillamente es ineficaz.

## **1.5 La Importancia de la Administración.**

Es fundamental mencionar la importancia que tiene la Administración en la trascendencia del hombre y lo que fundamenta estos estudios es:

La Administración simplifica el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr la efectividad.

La Administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para aprovechar los recursos, así como mejorar los Relaciones Humanas, a través de un buen ambiente de trabajo, generar empleos, optimizar los recursos financieros, entre otras actividades.

Además es de vital importancia la Administración en la vida del ser humano, porque de alguna forma se llevan a cabo actividades en donde intervienen las etapas del proceso Administrativo, ya que siempre se planea para realizar cualquier actividad, se coordinan actividades o funciones, se integran los elementos y por último se tienen resultados o

conclusiones, por lo que podemos mencionar que la Administración se encuentra en todas y cada una de las actividades que se desarrollan cotidianamente.

Dentro de un ente social (o una organización) se puede ver la importancia de la Administración dentro de los 14 principios que menciona Fayol, los cuales son:

" 1.- División de Tareas. Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se compendia en la moderna línea de montaje.

2.- Autoridad. Los gerentes deben dar ordenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les de el derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad personal (por ejemplo, una gran pericia)."<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Stoner James, Administración, Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, México 1989, p 40

"3.- Disciplina. Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.

4.- Unidad de Mando. Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente. Fayol pensaba que, cuando un empleado "reportaba" a más de un superior, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad".<sup>12</sup>

En estos primeros principios Henry Fayol hace mención a los aspectos que se basan en la persona responsable de regularizar las actividades de la organización, las cuales deben acomodar el personal adecuado en el lugar idóneo para eficientar el trabajo, así como de coordinar los esfuerzos de cada uno de los miembros para que respeten las reglas o acuerdos que

---

<sup>12</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989 p.40

existan en dicha organización, y esto lo logran a través del poder de mando, que se basa en saber mandar y hacerse obedecer.

"5.- Unidad de Dirección. Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos, deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

Por ejemplo del Departamento de personal no debería tener dos directores, cada uno con distintas políticas de contratación.

6.- Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

7.- Remuneración. El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador."<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989 p 40

"8.- Centralización. El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización. Fayol estaba convencido de que los gerentes deberían conservar la responsabilidad suprema aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso." <sup>14</sup>

Fayol hace mención, que no es conveniente que existan dos directores en una misma área debido a que se pueden desviar del objetivo central, así como que es indispensable que el interés de cada uno de los integrantes de la organización sean compatibles con los intereses institucionales, sin descuidar que es una parte importante el salario que se le paga a cada uno de los integrantes por las labores que desarrolla y de la autoridad que tenga.

---

<sup>14</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989, p.40

"9.- La Jerarquía. La línea de autoridad en una organización representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

10.- Orden. Materiales y personas deberían de estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

11.- Equidad. Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos."<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989. p.40

" 12.- Estabilidad del Personal. Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

13.- Iniciativa. Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.

14.- Espíritu de Equipo. Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar este espíritu. Por ejemplo recomendó utilizar en lo posible la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita y formal".<sup>16</sup>

Por último hace mención que existen grados de autoridad o jerarquías dentro de toda organización, las cuales contribuyen a coordinar las actividades, a mantener al personal y al material adecuado en el lugar y el tiempo adecuado, así como tratar que los empleados contribuyan con aportaciones importantes para el desarrollo de la organización, y de esta

---

<sup>16</sup> Stoner, James: Administración, Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989, p.40

manera hacerlos sentir integrados para evitar la rotación de personal y existiendo la unidad de equipo. Por que es mucho más fácil cubrir los objetivos de manera efectiva cuando todo el personal que interviene en la organización se encuentra integrado y coordina todas y cada una de las herramientas y técnicas para desarrollar una actividad.



## *CAPÍTULO 2*

### NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS

"Un humanista es aquel que ama a todos los hombres, salvo aquellos con los que se encuentra."

## 2.1 Orígenes de la Administración de Recursos Humanos.

Una vez que los individuos comenzaron a cumplir metas y objetivos por medio de la interacción de grupos organizados, se vieron en la necesidad de generar tareas básicas de manejo de personal, esto muy primitivamente o de manera informal al asignar tareas para desarrollarse en las distintas actividades (caza, agricultura, minería) que se desempeñaban en la época. La Administración de Recursos Humanos en el sector privado evolucionó a partir del comienzo de la revolución industrial.

A través de los años las civilizaciones han tomado diversos enfoques en relación al área de Recursos Humanos, las cuales han contribuido al crecimiento y mejoramiento en las técnicas que en la actualidad se desarrollan, tal es el caso de: Grecia, Alrededor de los años 462 a.C.. Se tenía la creencia que no deberían existir las designaciones para ocupar los cargos públicos a excepción de los generales en donde el pueblo decide a sus representantes de una manera personal en vez de realizar sorteos.

China: Fue la primera civilización en donde señala que todo lo relacionado a la Administración del Personal debe de tenerse un especial cuidado en seleccionar a funcionarios honrados desinteresados y capaces. Por lo tanto se puede decir que desde esta civilización se realizaba un estudio o algunas evaluaciones para poder seleccionar al candidato adecuado.

En la Edad Media cabe hacer mención de los sistemas de gremios ya que con ello también trajo los sindicatos y las uniones obreras. Los poseedores de talleres establecieron los gremios con el propósito de establecer protección a sus intereses así como la formación de aprendices dentro de cada tipo de actividades, se dice que la generación de estos gremios fueron los fundadores de las asociaciones patronales hasta nuestros días.

En el Siglo XVIII

En Francia. Este país se considera como uno de los pioneros en la implementación de un Sistema de Administración de Personal pero en el sector público, ya que en esa época el concurso fue aplicado a egresados

de Medicina de algunas facultades y como funcionó este sistema fue implementado en todas las áreas.

En el Siglo XIX

En Inglaterra. En este siglo Gran Bretaña diseña un sistema avanzado en Administración de Personal para el sector estatal, el cual se basaba en el reclutamiento, ingresos de el sector y por último en criterios selectivos para el personal. A diferencia de Francia, que se encargo de descentralizar todo el sistema, en Gran Bretaña se considera que lo más importante era centralizar todas estas actividades.

En todo este periodo se fueron desarrollando y mejorando todos los Sistemas de Personal pero dentro de estas épocas todos los sistemas estaban diseñados o se aplicaban solo al sector público o estatal para elegir sus candidatos o representantes y fue hasta después de la revolución industrial en donde se comenzaron a contemplar, retomar y mejorar las técnicas en el área de Recursos Humanos.

## SISTEMA FABRIL DE PRODUCCIÓN.

La implementación de la maquinaria hizo posible un sistema fabril de producción, el buen uso de estos equipos y las mejoras en las técnicas de producción permiten la fabricación de productos, a mucho menor costo.

Con la llegada de las fabricas se inició un tipo de reglamento para los trabajadores que se generan a través de la interacción de puestos y tareas. Después de ello por el año de 1880 algunos países establecieron leyes para regular las horas de trabajo, los salarios mínimos, las condiciones de trabajo que afectan a la salud y la seguridad de los trabajadores, y por último se generaron las leyes para la compensación e indemnizaciones por accidentes dentro del área de trabajo.

## SISTEMA DE PRODUCCIÓN EN MASA.

Este Sistema surge con la estandarización de piezas intercambiables y que pueden ser armadas dentro de una línea de producción de esta forma se contribuyó a ahorrar el trabajo ya que la maquinaria posee de una mayor tecnología la cual contribuyó a incrementar salarios y obligó a

buscar nuevas formas de utilizar la maquinaria y equipos de trabajo para eficientar los procesos y de esta forma surgieron o se crearon las normas de trabajo para evaluar a los trabajadores y poderles proporcionar incentivos económicos.

### PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

Dentro de esta etapa las principales contribuciones fueron de Hugo Munsterberg quien aportó un análisis de puestos en términos de requerimientos mentales y emocionales, así como el desarrollo de dispositivos de prueba, otro autor que cabe hacer mención, es J. McKeen Cattell quien desarrolló las actividades para pruebas y sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación

### ÉPOCA MODERNA.

Se considera que el auténtico desarrollo de la Administración de Recursos Humanos es a partir de 1930, se dice que en esta época surgen las primeras investigaciones, sistemas y técnicas para la Administración de

Personal, es por ello que en este época hubo mayores legislaciones en materia laboral , y es aquí cuando inicia el positivismo administrativo.

## 2.2 Concepto de Recursos Humanos.

Existen diversas conceptualizaciones de Recursos Humanos dentro de las cuales se analizarán algunas, tales como:

Dale Yoder.

"Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna" .<sup>17</sup>

De este concepto se difiere debido a que sólo se enfoca al sector industrial descuidando, los sectores gubernamentales, culturales y sociales.

---

<sup>17</sup> Amaro, Raymundo; Administración de Personal, Editorial Limusa.,1ª. Edición, México 1981, p. 18

Thomas G. Spotes:

"La Administración de Personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismo y para su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante y por ende, sus resultados óptimos"<sup>18</sup>.

De esta conceptualización cabe hacer mención que efectivamente se trata de organizar a los individuos y que exista una equidad entre el bienestar de los empleados y de la organización, pero se considera que aparte de organizar es necesario establecer los planes y procesos para fundamentar su desarrollo, siendo esto fundamental para obtener la eficiencia.

---

<sup>18</sup> Amaro, Raymundo; Administración de Personal, Editorial Limusa., 1º. Edición, México 1981, p. 19

M.J. Jicius:

"Administración de Personal es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener, y utilizar las fuerzas de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido se obtenga tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el mas alto grado"<sup>19</sup>.

Esta definición se enfoca más a una Administración en general y no tanto a la parte de personal ya que no es tan específico en ese sentido.

Dr. Victor Meliton R.:

"Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización , satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra".<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Amaro, Raymundo; Administración de Personal, Editorial Limusa., 1ª. Edición, México 1981, p. 20

<sup>20</sup> Ibidem, p. 18

Esta definición es evidentemente una de las más completas ya que describen que la Administración de Personal está enfocado principalmente en el factor humano, ya que establecen los procesos para eficientar la fuerza de trabajo en una organización y con esto se cumplan los objetivos previamente establecidos.

En base a lo antes mencionado se puede obtener el siguiente concepto integrando cada una de las parte que lo componen.

La Administración de Personal, es la planeación estratégica de todos los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, dirección y colocación del factor humano en una organización, sin importar las funciones del personal, así como el tamaño y giro de la misma.

### 2.3 Características de los Recursos Humanos.

El personal de una organización consume la mayor parte dentro de ella, es por ello que la producción de bienes y servicios no puede ser producida por personas que trabajan sin coordinación, ya que entre mayor sea la industrialización en la organización existirá un mayor número de personas y con ello mayor complejidad ya que las organizaciones influyen en gran parte sobre la calidad de vida del personal.

Como se mencionó anteriormente el personal es la única fuente con el cual puede alcanzar todas y cada una de sus metas u objetivos minimizando costos y tiempos, lo que no podría alcanzar por si sola. Es por ello que dentro de las organizaciones y las personas que la conforman no existiría de ninguna forma una Administración de Personal, ya que esta área se formó a partir del acelerado crecimiento y expansión de las organizaciones, así como el aumento y la complejidad en la operación.

Como se analizó anteriormente es difícil no relacionar al personal con la organización sin embargo se tendrán que diferenciar las características

de los Recursos Humanos, ya que según el autor Sánchez Barriga son las siguientes:

" a) No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de otros tipos de recursos: Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, sólo contará con el, cuando el trabajador perciba que esa actividad va hacer provechosa y que los objetivos institucionales concuerdan con los particulares.

c) Las expectativas, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. "<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Rodríguez, Joaquín; Administración Moderna de Personal, Ed. Thomson, 6ª Edición, México 2002, p.12

"d) Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los recursos existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

e) Los Recursos Humanos son escasos. Estos se deben a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo"<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibidem, p.12

## 2.4 Necesidades de los Recursos Humanos.

Como se mencionó anteriormente la Administración de el Personal se interrelaciona con la Administración y el factor humano de una empresa es por ello que esto incluye analizar las necesidades de Recursos Humanos en la organización, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar así como recompensar a los empleados, establecer los vínculos con los sindicatos y las entidades gubernamentales, así como manejar todos los asuntos de los empleados en general.

Por tanto se considera importante describir cada una de estas necesidades ya que cada una ellas es lo que forma el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización

## RECLUTAMIENTO

El reclutamiento incluye aquellas actividades que se encargan de buscar y atraer a un grupo de personas que sea lo suficientemente grande de las cuales se pueden seleccionar a los candidatos idóneos para los puestos vacantes o de nueva creación.

### *✓ Fuentes de Reclutamiento*

Se puede decir que el proceso de reclutamiento inicia cuando la organización hace referencia a las necesidades del factor humano en presente y en futuro para cubrir la secuencia de objetivos previamente establecidos, esto se cumple a través de la divulgación de dicha vacante, esta, con el objeto de que acuda una gran cantidad de personas interesadas en la vacante.

Existen diversas fuentes de reclutamiento; las internas y las externas.

Las internas son las que la propia organización se encarga de difundir entre sus empleados la existencia de una vacante, en la cual ellos podrán participar para el concurso de selección, en donde el objetivo principal es promover al empleado o incrementar su nivel jerárquico dentro de esta.

Las externas son aquellas donde la organización se ayuda con diferentes medios para cubrir la vacante como pueden ser; anuncios (radio, televisión, periódicos, revistas especializadas, anuncios en vía pública y carteles) agencias de colocación, instituciones educativas, solicitudes y curriculums que llegan solos, etc..

### SELECCIÓN.

La selección es el proceso por el cual se elige al candidato que cubra con el mayor número de habilidades, aptitudes y requisitos específicos para el puesto, mediante análisis, comparativos y toma de decisiones.

Las habilidades y aptitudes son puntos fundamentales en la selección ya que cada individuo posee diferencias físicas, las cuales comprenden sexo, complexión, fuerza, estatura, agudeza visual, auditiva, etc, o psicológica

como, aptitudes, carácter, inteligencia, entre otras las cuales contribuyen a que cada individuo sea diferente y pueda cumplir con los requisitos necesarios para dichas vacantes.

En base a las características físicas y psicológicas el proceso de selección se vuelve prácticamente en un proceso de comparación y decisión.

### DESARROLLO.

Es el proceso de maduración en el ser humano que esta supeditado por tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano : biológico, psicológico y social.

Cuando la organización cubre las vacantes previamente establecidas el proceso siguiente, es desarrollar las habilidades, capacidades y enseñarles una técnica a aquellos empleados de nuevo ingreso cuyo principal objetivo de toda área de Recursos Humanos es contribuir en el mejoramiento del rendimiento de los empleados, grupos y toda la organización al volverse más efectivos en el presente y para condiciones futuras dentro de la organización.

Las actividades que se realizan dentro de este proceso son los cursos de inducción los cuales se aplican en empleados de nuevo ingreso, cursos de capacitación y actualizaciones los cuales establecen de acuerdo a nuevos requerimientos, políticas o reglamentos para estar a la vanguardia.

Dentro de este proceso de desarrollo se llevan acabo un serie de evaluaciones para poder medir el desempeño y las oportunidades de cada uno de los empleados para poder sacar provecho de los puntos fuertes y poder identificar las deficiencias identificadas lo cual permite convertirse en empleados mas satisfechos y productivos

### COMPENSACIÓN

La compensa dentro de una organización es el reconocimiento de meritos, logros, actitudes, habilidades, responsabilidades, esfuerzos y disponibilidad de cuerdo a los objetivos cubiertos de cada empleado, los cuales suelen ser reconocidos de forma personal como puede ser felicitaciones por logros, reconocimientos escritos y de forma monetaria dentro de los cuales se encuentran incrementos de sueldo, prestaciones

en especie tales como vales de despensa, bonos de productividad, promociones o beneficios adicionales a los establecidos.

El área de compensaciones se encarga del estudio de los salarios de los empleados y las prestaciones que se puedan otorgar, los cuales están sustentados en tablas de sueldos, evaluaciones de personal y niveles de responsabilidad.

Una vez que se terminan los estudios se realizan estadísticas de los puestos de los empleados para determinar las contribuciones, las cuales van de acuerdo al tamaño de la organización así como a factores externos, tales como las condiciones de mercado, la oferta y demanda de trabajadores potenciales y los sueldos establecidos en tabuladores.

## 2.5 Finalidad de los Recursos Humanos.

En Recursos Humanos existe una diversidad de finalidades dentro de las cuales hace mención Amaro Raymundo en su libro de Administración de Personal:

- "Promueve la eficiencia de la Administración al erradicar la rutina e improvisación en el trabajo.
- Establece derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones del empleado. Instituye un verdadero régimen de protección a favor del empleado y obrero.
- Consagra al principio la práctica de que todo ciudadano sin discriminación alguna pueda ingresar a la empresa si reúne los requisitos establecidos para los diferentes cargos".<sup>23</sup>

Se basa en que se promueve la universalidad en derechos para poder cubrir una vacante siempre y el régimen de protección a favor de los empleados en general.

---

<sup>23</sup> Amaro, Raymundo: Administración de Personal, Editorial Limusa, 1ª. Edición, México 1981.p. 32.

- "La clasificación de los puestos otorga denominaciones con informes a los cargos con funciones y tareas similares: Ubica a cada empleado en el puesto que le corresponde, facilita la selección de personal y simplifica la elaboración del presupuesto de la empresa.
- La aplicación del régimen disciplinario se efectúa con toda firmeza y equidad. El respeto irrestricto a la ley a los reglamentos de personal es norma de conducta del empleado, funcionario y obrero.
- Los funcionarios de el más alto nivel dedican todo el tiempo al cumplimiento de sus responsabilidades de dirección, normativas y programáticas. Las funciones del personal, reclutamiento, selección, nombramientos, ascensos, etc., se realizan de acuerdo a la ley o reglamentos del personal."<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem, p. 32.

- " Fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.
- Establece condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener el máximo de productividad y eficiencia en el trabajo.
- Promueve el mejoramiento de las relaciones humanas surgidas con ocasión de trabajo, especialmente en le trabajo de el empleado hacia el público.
- La remuneración de los empleados y funcionarios se efectúan conforme al principio de igual paga por igual trabajo. Los salarios justos fomentan la eficiencia, honestidad y lealtad a la organización"<sup>25</sup>.

En estas finalidades se enfoca al establecimiento de actividades y funciones de acuerdo a los puestos, y niveles jerárquicos, así como inculcar el sentimiento de sentirse integrado o parte de la organización. Sin descuidar que se establecerán normas y políticas para el buen funcionamiento.

---

<sup>25</sup> Ibidem, p. 32.

- "Los ascensos a cargos superiores se realizan mediante rigurosa competencia. El empleado tiene que demostrar la capacidad requerida para desempeñar el puesto a cubrirse.
- La permanencia de el empleado esta condicionada a su capacidad, probidad y rendimiento. La seguridad en el trabajo estimula la iniciativa, la consagración y el desarrollo profesional de el empleado, a demás de propiciar la continuidad y eficiencia de los programas y servicios de la Institución.
- El adiestramiento es ofrecido intensamente a empleados, funcionario y obreros con el propósito de perfeccionar sus conocimientos y destrezas.
- Instituye las normas y prácticas necesarias para que los empleados y funcionarios hagan de su trabajo una carrera.
- Propician la convivencia armónica entre la organización y sus servidores.
- Erradica la práctica generalizada de recibir un sueldo sin ofrecer la debida prestación de servicios. "<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ibidem p. 32

- “Los conflictos surgidos entre los empleados públicos en su condici<sup>o</sup>na de tales y el estado son conocidos y decididos por un organismo especializado.
- Con un costo de personal no más alto del actual o inferior se pueden ofrecer mejores servicios”.<sup>27</sup>

## 2.6 Importancia de los Recursos Humanos.

La importancia de los Recursos Humanos dentro de toda organizaci<sup>o</sup>n radica en que es la principal fuente que contribuye a incrementar la productividad a trav<sup>e</sup>s de sus diferentes actividades, dentro de las cuales caben destacar: La programaci<sup>o</sup>n de vacaciones, actividades deportivas o recreativas para la integraci<sup>o</sup>n de todos y cada uno de los empleados, la planeaci<sup>o</sup>n de eventos y fiestas tales como las de fin de a<sup>o</sup>no, un pastel al final de cada mes para celebrar aquellos empleados que cumplen a<sup>o</sup>nos en ese mes, la creaci<sup>o</sup>n y organizaci<sup>o</sup>n de cursos de capacitaci<sup>o</sup>n para mantener a la vanguardia a los empleados, as<sup>i</sup> como mantenerlos motivados

---

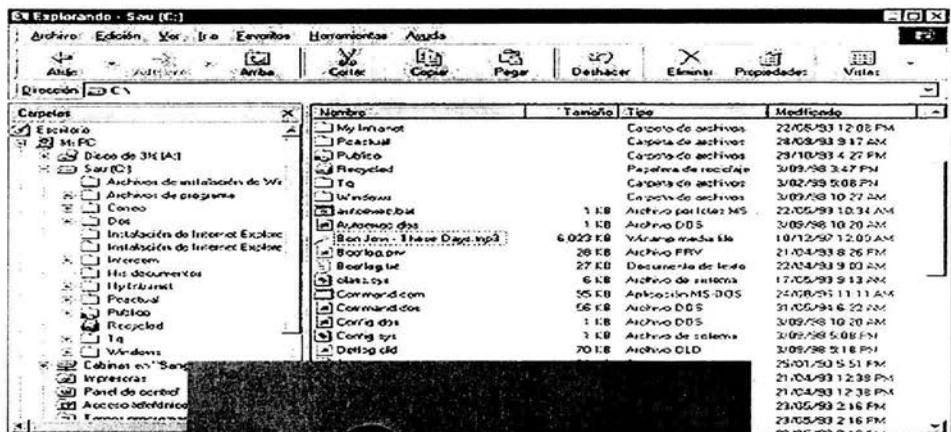
<sup>27</sup> Ibidem, p. 32

y hacerles sentir que son importantes y tomados en cuenta en la empresa y de esta forma incrementar la producción y agilizar los tiempos de respuesta, maximizando los recursos materiales.

Algunas otra actividades que también son muy importantes en la organización y para lograr la permanencia de los empleados o disminuir la rotación de personal, es el estudio de sueldos de todas y cada una de las jerarquías de los empleados así como el realizar estudios para incrementar prestaciones y de esta forma compensar o motivar aquellos empleados que se esfuerzan por llegar al logro de objetivos y metas de la organización.

Sin descuidar que para que una organización funcione bien es necesario elegir a la persona idónea para el puesto idóneo y la única área que se encarga de llegar o cubrir este punto es Recursos Humanos a través de el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Es por ello que se dice la clave de el éxito de toda organización depende del factor humano que se a reclutado, seleccionado, capacitado y desarrollado para logra los objetivos de la organización en el menor tiempo y con le menor número de recursos necesarios.



## CAPÍTULO 3

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

"Los sistemas van y vienen, la información se queda"

### 3.1 Sistema de Información.

En la actualidad las personas necesitan información por diversas causas, como por ejemplo buscan información al inscribirse en un instituto, para asistir algún evento, para llegar algún lugar, o como puede ser buscar empleo, sin embargo las personas y las organizaciones rastrean y usan información de manera muy específica para efectuar una toma de decisiones y porque no resolver un problema de manera efectiva, se mencionan dos palabras muy importante para establecer los cimientos de los Sistemas de Información, problemas y toma de decisiones, el primero es cualquier situación indeseable y la toma de decisiones, es cuando un individuo que encuentra más de una forma de resolver un problema debe de decidir cual es la forma más adecuada, tanto las solución de problemas como la toma de decisiones necesitan manejo de información. Extraer de manera efectiva la información adecuada, clasificarla, usarla, servirá a una organización a lograr sus objetivos. Para comprender mejor el contexto de Sistema de Información se analizaran por separado tres

palabras que se utilizan rutinariamente y facilitara el entendimiento de este contexto: Datos, Información y Sistema.

✓ *Concepto de Datos, Información y Sistemas.*

Los términos Datos e Información, no significan lo mismo. Datos, es el plural en español de la palabra latina datum, que significa literalmente algo dado, o un hecho que puede tomar la forma de un número o letra u otros caracteres, imágenes gráficas, sonido, ruido o imágenes en movimiento . A diferencia de los datos la información es un conjunto de datos organizados que adquieren un valor adicional más allá del propio. La información puede consistir en datos primarios o datos manipulados a través de la suma, resta, división o cualquier otra operación que conduzca una mayor comprensión de una situación.

En términos simples las palabra sistema es unas serie de elementos que interactúan entre si para alcanzar un objetivo al aceptar una entrada, proceso y producir una salida de manera organizada.

### *¿ Qué es un Sistema de Información ?*

Es un conjunto de componentes interrelacionados para recolectar (entrada), manipular (procesos) y diseminar (salida) datos e información, así como para establecer un dispositivo de retroalimentación para desempeñar un objetivo en específico

### **3.2 Elementos de un Sistema de Información.**

Básicamente la mayoría de los Sistemas de Información se componen de los mismos elementos, ya sea que incluyan un equipo de cómputo o no. El equipo proporciona una manera fácil y sencilla de ejecutar los procesos de los 5 elementos básicos de un Sistema de Información :

- Ingreso de datos en el Sistema de Información (entrada).
- Cambio y manipulación de los datos en el Sistema de Información (procesamiento de datos).
- Obtención de información fuera del Sistema de Información (salida).
- Almacenamiento de datos e información (almacenamiento).
- Valoración de los resultados de la información (Retroalimentación)

### ENTRADA.

El primer paso en la producción de información consiste en recabar e introducir datos en el SI, esto se conoce como entrada. Casi todos los datos que utiliza una organización como entrada para su Sistema de Información se generan y recopilan dentro de la organización pues provienen de transacciones realizadas en el curso del negocio. Una **transacción**, es una actividad de un negocio; una venta, una compra , la contratación de un nuevo empleado y sucesos similares. Estas transacciones pueden registrarse en papel y posteriormente capturarse en un Sistema de computo.

Un dispositivo de entrada es la herramienta que se utiliza para capturar datos en un Sistema de Información. Entre los dispositivos de entrada se incluyen el teclado (el dispositivo de entrada más utilizado en la actualidad), los dispositivos infrarrojos que leen códigos de barras y los sistemas de reconocimiento de voz.

### PROCESAMIENTO.

La mayor contribución de la computadora a los Sistemas de Información es el procesamiento de datos eficiente lo que resulta esencial para un Sistema de Información sólido. La velocidad y precisión de la computadora permiten a las organizaciones procesar millones de componentes de datos en algunos segundos; en el pasado, tales cantidades de datos no se hubieran procesado con la rapidez suficiente como para resultar significativas. Por ejemplo, los administradores de una cadena nacional de tiendas de venta al menudeo reciben información actualizada sobre niveles de inventario de cada artículo que ofrecen la cadena y ordenan que se resurtan de acuerdo con esta información; en el pasado la obtención de dicha información tardaba días. Este crecimiento en la capacidad y la adecuación de los sistemas de cómputo ha hecho que la información sea el ingrediente esencial en el éxito de una organización .

Como herramientas esenciales para la entrada, el procesamiento y la salida de los Sistemas de Información de la mayor parte de las empresas , las computadoras también agregan un componente a los Sistemas de Información: La necesidad de traducir instrucciones de lenguajes

naturales o (humanos) a lenguajes de computadora. Los programas de computadora, listas de instrucciones que las computadoras comprenden, instruyen a la computadora sobre la manera de interpretar y manipular los datos, y la forma (visual, auditiva u otra) de proporcionar información a la organización.

### SALIDA.

La salida es la información producida y desplegada de un Sistema de Información en un dispositivo de salida en el formato más útil para una organización. El dispositivo de salida más utilizado es la pantalla o monitor de video que despliega la salida de manera visual. Sin embargo, las computadoras pueden comunicar salidas mediante parlantes, en forma de música o voz y también transmitirla a otra computadora o dispositivo electrónico codificada especialmente para su interpretación posterior.

### ALMACENAMIENTO.

Uno de los mayores beneficios en el uso de computadoras es su capacidad para almacenar grandes cantidades de datos e información. Las computadoras almacenan información en dispositivos internos y externos. La memoria interna de la computadora almacena datos y programas mientras los procesa. Para periodos de almacenamientos más largos transmiten datos a dispositivos de almacenamiento externos, como discos magnéticos y ópticos y cintas magnéticas en una forma que permite a la computadora recuperarlos y procesarlos. Técnicamente es posible almacenar una biblioteca de millones de volúmenes en discos ópticos.

### RETROALIMENTACIÓN.

Dentro del rubro de los Sistemas de Información, la retroalimentación es la interpretación de la salida que se utiliza para efectuar cambios en los elementos de entrada o procesamiento ya que la información con errores o problemas podría imponer la necesidad de corregir datos o modificar un proceso.

Es por ello que la retroalimentación es de suma importancia para una excelente toma de decisiones.

### 3.3 Características de un Sistema de Información.

Para entender con precisión las características de los Sistemas de Información, cabe mencionar que hay varios tipos de Sistemas de Información, como por ejemplo; los Sistemas de Información que logran automatización de procesos operativos dentro de una organización, son llamados frecuentemente *Sistemas Transaccionales*, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etcétera. Por otra parte, los *Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones* son los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones (DSS), Sistemas para la Toma de Decisiones de Grupo (GDSS), Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones (EDSS) y Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS). El tercer tipo de Sistemas, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los *Sistemas Estratégicos*, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

A continuación se mencionan las principales características de estos tipos de Sistemas de Información.

### SISTEMAS TRANSACCIONALES

Sus principales características son:

- A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización para continuar con los mandos intermedios y posteriormente con la alta Administración conforme evolucionan.
- Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados. Estos sistemas requieren mucho manejo de datos para poder realizar sus operaciones y como resultado generan también grandes volúmenes de Información.
- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior. Estos sistemas son los encargados de integrar gran cantidad de la información que se maneja en la organización, la cual será utilizada posteriormente para apoyar a los mandos intermedios y altos.

- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables. El proceso de justificación puede realizarse enfrentando ingresos y costos. Esto se debe a que en el corto plazo se pueden evaluar los resultados y las ventajas que se derivan del uso de este tipo de sistemas. Entre las ventajas que pueden medirse se encuentra el ahorro de trabajo manual.

Son fácilmente adaptables a paquetes de aplicación que se encuentran en el mercado, ya que automatizan los procesos básicos que por lo general son similares o iguales en otras organizaciones. Ejemplos de este tipo de sistemas son la facturación, nóminas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, conciliaciones bancarias, inventarios, etc..

### SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES.

. Las principales características de estos sistemas son las siguientes:

- Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.

- La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta Administración en el proceso de toma de decisiones.
- Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.
- No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.
- Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.
- Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivas y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de Negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado.

- Estos Sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativo de los analistas y programadores del área de informática.

Este tipo de Sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, etcétera.

### SISTEMAS ESTRATÉGICOS.

Sus principales características son:

- Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, este tipo de sistemas puede llevar a cabo dichas funciones.
- Suelen desarrollarse in house, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.

- Típicamente su forma de desarrollo es con base a incrementos y a través de su evolución dentro de la organización. Se inicia con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.
- Su función es lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistemas Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso de cajeros automáticos en los bancos es un Sistema Estratégico, ya que brinda ventaja sobre un banco que no posee tal servicio. Si un banco nuevo decide abrir sus puertas al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.
- Apoyan el proceso de innovación de productos y procesos dentro de la empresa, debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo es innovando o creando productos y procesos.
- Un ejemplo de estos Sistemas de información dentro de la empresa puede ser un Sistema MRP (Manufacturing Resource Planning) enfocado a reducir sustancialmente el desperdicio en el proceso

productivo, o bien, un Centro de Información que proporcione todo tipo de Información; como situación de créditos, embarques, tiempos de entrega, etcétera. En este contexto los ejemplos anteriores constituyen un Sistema de Información Estratégico si, y sólo si, apoyan o dan forma a la estructura competitiva de la empresa.

### SISTEMAS PERSONALES DE INFORMACIÓN.

El cual está enfocado a incrementar la productividad de sus usuarios. Dentro de esta clasificación se encuentran las hojas de cálculo, los sistemas de procesamiento de palabras, utilización de agendas, calendarios, etc..

### 3.4 Ciclo de Vida de los Sistemas de Información.

El método del ciclo de vida para desarrollo de sistemas es el conjunto de actividades que los analistas, diseñadores y usuarios realizan para desarrollar e implantar un Sistema de Información. Este método consta de las siguientes actividades:

1. Investigación preliminar
2. Determinación de los requerimientos del sistema
3. Diseño del sistema
4. Desarrollo de software
5. Prueba de los sistemas.
- 6.-Implementación, integración y evaluación de sistemas.

#### *A.-Investigación preliminar*

La solicitud para recibir ayuda de un Sistema de Información puede originarse por varias razones; sin importar cuales sean estas, el proceso se inicia siempre con la petición de una persona (administrador, empleado

o especialista en sistemas). La investigación preliminar se divide en tres partes:

- 1.- Aclaración de la solicitud.
- 2.- Estudio de factibilidad.
- 3.- Aprobación de la solicitud.

*Aclaración a la solicitud.*- Antes de considerar cualquier investigación de sistemas, la solicitud de proyecto debe examinarse para determinar con precisión lo que el solicitante desea, ya que el solicitante a veces está confundido y no sabe lo que desea en realidad.

*Estudio de factibilidad.*- Existen tres tipos y son:

1. *Factibilidad técnica.*- Es hacer un estudio tecnológico el cual determinará la tecnología existente en el mercado sobre los requerimientos del sistema.
2. *Factibilidad económica.*- Es el estudio que nos permite conocer el costo del proyecto y determinar si lo podemos finalizar o no.
3. *Factibilidad operacional.*- Consiste en conocer si hay recursos

humanos, calificados, (si el sistema instalado va a trabajar en perfectas condiciones).

Aprobación de la solicitud.- Después de aprobar la solicitud de un proyecto se estima su costo, el tiempo necesario para terminarlo y las necesidades de personal; con esta información se determina donde ubicarlo dentro de la lista existente de proyectos.

#### *B.- Determinación de los requerimientos del Sistema.*

En este paso es importante comprender todas las facetas importantes de la parte de la empresa que se encuentra bajo estudio. (Es por esta razón que el proceso de adquirir información se denomina, con frecuencia, investigación detallada.) Los analistas al trabajar con los empleados y administradores, deben estudiar los procesos de una empresa para dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que se hace?
2. ¿Cómo se hace?
3. ¿Con qué frecuencia se presenta?

4. ¿Qué tan grande es el volumen de transacciones o decisiones?
5. ¿Cuál es el grado de eficiencia con el que se efectúan las tareas?
6. ¿Existe algún problema?
7. Si existe un problema, ¿qué tan serio es?
8. Si existe un problema, ¿cuál es la causa que lo origina?

Para contestar estas preguntas, el analista conversa con varias personas para reunir detalles relacionados con los procesos de la empresa, sus opiniones sobre por qué ocurren las cosas, las soluciones que proponen y sus ideas para cambiar el proceso.

### **3.5 Objetivos de los Sistemas de Información.**

Durante los próximos años, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

1. Automatización de procesos operativos.
2. Proporcionar Información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.

3. Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

- Las Organizaciones deben verse a sí mismas como sistemas totales, compuestos de funciones interdependientes que forman un todo unificado.

Por tanto, el objetivo de la integración por lo que respecta a los Sistemas de Información es el de proporcionar un flujo de Información a niveles múltiples y a través de las funciones para apoyar esta interdependencia

El objetivo común de todo Sistema de Información es el de apoyar las actividades de la organización y toma de decisiones de una empresa o una institución.

Asegurar que la información generada sea exacta, confiable y esté disponible en cualquier instante, lo cual permitirá un incremento en la eficiencia y eficacia, y en la competitividad de cualquier empresa o institución.

Sistemas de Información de acuerdo a sus funciones:

Sistemas de Información para funciones específicas.

Son aquellos destinados a proporcionar información de una de las partes de una empresa o una institución como, los dedicados al manejo de personal, o los dedicados a la comercialización, los dedicados al proceso productivo, etc..

Sistemas de Información totalmente integrados

Son aquellos sistemas que integran totalmente a un solo sistema todas las actividades de una empresa o una institución, por lo cual son más complejos y de mayor tamaño.

### 3.6 Análisis y Diseño de los Sistemas de Información.

En términos generales, en las empresas el análisis y diseño de sistemas se refiere al proceso de examinar una situación de la empresa con la intención de mejorarla mediante nuevos procedimientos y métodos .

El desarrollo de sistemas puede estructurarse en forma general mediante dos componentes principales: Análisis de sistemas y diseño de sistemas. El diseño de sistemas es el proceso de planeación de un nuevo sistema dentro de la empresa para reemplazar o complementar al existente; pero antes de que esto pueda llevarse a cabo, primero se debe entender por completo el sistema anterior y determinar como se puede utilizar la computadora en forma optima (si es posible) para hacer esta operación en forma más efectiva; por lo tanto, el análisis de sistemas es el proceso que sirve para recopilar o interpretar los hechos, diagnosticar problemas y utilizar estos hechos a fin de mejorar el sistema.

Los analistas de sistemas comienzan el proceso de diseño identificando los reportes y demás salidas que debe producir el sistema. Hecho lo anterior se determinan con toda precisión los datos específicos para cada

reporte y salida. Es común que los diseñadores hagan un bosquejo del formato o pantalla que esperan que aparezca cuando el sistema esté terminado.

Lo anterior se efectúa en papel o en la pantalla de una terminal utilizando para ello algunas de las herramientas automatizadas disponibles para el desarrollo de sistemas. El diseño de un sistema también indica los datos de entrada, aquellos que serán calculados y los que deben ser almacenados. Así mismo, se escriben con todo detalle los procedimientos de cálculo y los datos individuales. Los diseñadores seleccionan las estructuras de archivo y los dispositivos de almacenamiento, tales como discos y cintas magnéticas o incluso archivos de papel. Los procedimientos que se escriben indican como procesar los datos y producir las salidas. Los documentos que contienen las especificaciones de diseño representan a éste de muchas maneras (diagramas, tablas y símbolos especiales).

La información detallada del diseño se proporciona al equipo de programación para comenzar la fase del desarrollo del software. Los diseñadores son los responsables de dar a los programadores las especificaciones de software completas y claramente delineadas. Una vez

comenzada la fase de programación, los diseñadores contestan preguntas, aclaran dudas y manejan los problemas que enfrentan los programadores cuando utilizan las especificaciones de diseño.

### **3.7 Implantación de un Sistema de Información.**

La implantación es el proceso de verificar e instalar nuevo equipo, entrenar a los usuarios, instalar la aplicación y construir todos los archivos de datos necesarios para utilizarla.

Dependiendo del tamaño de la organización que empleara la aplicación y el riesgo asociado con su uso, puede elegirse comenzar la operación del sistema sólo en un área de la empresa (prueba piloto), por ejemplo en un departamento o con una o dos personas. Algunas veces se deja que los dos sistemas, el viejo y el nuevo, trabajen forma paralela con la finalidad de comparar los resultados.

En otras circunstancias, el viejo sistema deja de utilizarse determinado día para comenzar a emplear el nuevo al día siguiente. Cada estrategia de

implantación tiene sus méritos de acuerdo con la situación que se considere dentro de la empresa. Sin importar cual sea la estrategia utilizada, los encargados de desarrollar el sistema procuran que el uso inicial del sistema se encuentre libre de problemas.

Los encargados de desarrollar software pueden instalar (o modificar y después instalar) software comprado a terceros o escribir programas diseñados a la medida del solicitante. La elección depende del costo de cada alternativa, el tiempo disponible para escribir el software y de la disponibilidad de los programadores.

Por regla general, los programadores (o analistas programadores) que trabajan en las grandes organizaciones pertenecen a un grupo permanente de profesionales. Los programadores también son responsables de la documentación de los programas y de proporcionar una explicación de cómo y por qué ciertos procedimientos se codifican en determinada forma. La documentación es esencial para probar el programa y llevar a cabo el mantenimiento una vez que la aplicación se encuentra instalada.

### INTEGRACIÓN DE SISTEMAS.

La integración de los Sistemas de Información tendrán que diseñarse con un acoplamiento más estrecho entre la oficina y la planta. A decir verdad, el Sistema de Información llegará a ser tan importante en la planta de la fábrica como en la oficina. Además, la conectividad y la comunicaciones entra y entre los departamentos deben ser mejores dentro de la oficina y la fabrica.

La tecnología informática estará inserta en las organizaciones y enlazada para una sincronización completa y una coordinación de las operaciones. El sistema ya no estará separado funcional y espacialmente del lugar de trabajo. Este diseño dará por resultado una malla de información para la organización. La mano derecha sabrá lo que esta haciendo la izquierda y viceversa.

### EVALUACIÓN DE SISTEMAS.

La evaluación de un sistema se lleva a cabo para identificar puntos débiles y fuertes. La evaluación ocurre a lo largo de cualquiera de las siguientes dimensiones:

- **Evaluación operacional.**- Valoración de la forma en que funciona el sistema, incluyendo su facilidad de uso, tiempo de respuesta, lo adecuado de los formatos de información, confiabilidad global y nivel de utilización.
- **Impacto organizacional.**- Identificación y medición de los beneficios para la organización en áreas tales como finanzas (costos, ingresos y ganancias), eficiencia operacional e impacto competitivo. También se incluye el impacto sobre el flujo de información interno y externo.
- **Opinión de los administradores.**- Evaluación de las actitudes de los directivos y administradores dentro de la organización así como de los usuarios finales.
- **Desempeño del desarrollo.**- La evaluación del proceso de desarrollo de acuerdo con criterios tales como tiempo y esfuerzo de desarrollo, concuerdan con presupuestos y estándares, y otros criterios de Administración de proyectos. También se incluye la valoración de los métodos y herramientas utilizados en el desarrollo.

Desafortunadamente la evaluación de sistemas no siempre recibe la atención que merece. Sin embargo, cuando se conduce en forma adecuada

proporciona mucha información que puede ayudar a mejorar la efectividad de los esfuerzos de desarrollo de aplicaciones subsecuentes.

### **3.8 Los Sistemas de Información basados en Computadoras.**

Un sistema de información basado en computadoras (SIBC) esta compuesta por Hardware, Software, Bases de Datos y Telecomunicaciones específicamente configurados para recolectar, manipular, almacenar y procesar datos para ser convertidos en información.

#### **HARDWARE**

El hardware es el equipo de computación que se utiliza para llevar a cabo las actividades de entrada, procesamiento y salida. Entre los dispositivos de entrada estan los teclados, dispositivos de exploración automática, equipo para la lectura de cinta magnética y muchos otros entre los dispositivos de procesamiento se incluyen la unidad central de

procesamiento y la memoria principal, por último los dispositivos de salida destacan las impresoras y las pantalla de los monitores.

### SOFTWARE

El software está constituido por los programas de computación que dirigen las operaciones de una computadora. Son dos los tipos básicos de software: software del sistema (el cual controla las operaciones fundamentales de una computadora tales como arranque e impresión) y software de aplicaciones (que hace posible la ejecución de tareas específicas tales como procesamiento de texto o tabulación de números ).

### BASES DE DATOS

Una base de datos es un conjunto organizado de datos e información. La base de datos de una compañía puede contener datos e información referente a los clientes, empleados, inventarios, ventas de los competidores y mucho más. Se dice que son los componentes mas valiosos e importantes de los sistemas de información basados en computadoras.

### TELECOMUNICACIONES

Las telecomunicaciones son la transmisión electrónica de señales de comunicación que permiten a las organizaciones conectar entre si sistemas de computación para integrar redes. Las redes sirven para enlazar las computadoras y equipo de computación de un edificio, un país o el mundo entero, con la finalidad de establecer comunicaciones electrónicas. Telecomunicaciones y Redes hacen posibles que las personas se comuniquen entre si por medio del correo electrónico y el correo de voz y facilitan el trabajo en equipo.

### **3.9 Antecedentes y conceptos básicos sobre Internet y World**

#### **Wide Web.**

#### Antecedentes Históricos de Internet

A finales de los años cincuenta, en plena "guerra fría", el Departamento de Defensa estadounidense crea ARPA (*Advanced Research Projects Agency*), un organismo para el desarrollo de la informática aplicada a fines militares. Entre sus primeros proyectos se encontraba la búsqueda de una

solución al problema de las comunicaciones entre los distintos centros de poder del país tras un ataque nuclear soviético, una hipótesis nada aventurada en aquellos años. La respuesta llegó en 1969 con la creación de ARPANET, una red que enlazaba ordenadores de instalaciones militares, empresas y centros de investigación relacionados con la defensa. La principal característica de este sistema era, además de la descentralización, la existencia de enlaces entre redes y ordenadores, capaces no sólo de transmitir información a alta velocidad, sino de re-dirigirla automáticamente por otra vía en el caso de que algún eslabón estuviera dañado o inoperante.

Además, el sistema permitía optimizar los por entonces escasos Sistemas informáticos, permitiendo a investigadores de todo el país acceder directamente desde su lugar de trabajo a las pocas supercomputadoras disponibles en universidades y laboratorios. Con el tiempo, a medida que a ARPANET se iban incorporando nuevas redes académicas y privadas, y no sólo de EE.UU. sino también de otros países, la primitiva función defensiva se fue diluyendo en un flujo de información mucho más amplio

que abarcaba usos científicos, comerciales y particulares, convirtiéndose en lo que conocemos por Internet.

Mientras que durante los años 70 y 80 Internet se instala progresivamente como una importante herramienta de comunicación e investigación en las principales universidades occidentales (sobre todo estadounidenses), es en la década de los 90 cuando experimenta el impulso exponencial que la ha llevado a convertirse en el fenómeno más importante de este final de siglo. Aunque los datos sobre usuarios son poco fiables debido a la velocidad con que se van incorporando a la red, algunos autores calculan que en este momento (año 2000) puede haber 180 millones de ordenadores y 700 millones de usuarios conectados a Internet.

#### ✓ *Internet.*

El Internet, algunas veces llamado simplemente "La Red", es un sistema mundial de redes de computadoras, un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, por medio del cual un usuario en cualquier computadora puede, en caso de contar con los permisos

apropiados, acceder información de otra computadora y poder tener inclusive comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras.

✓ *Web.*

World Wide Web, o simplemente Web, es el universo de información accesible a través de Internet.

El componente más usado en el Internet es definitivamente el Web. Su característica sobresaliente es el texto remarcado, un método para referencias cruzadas instantáneas. En la mayoría de los sitios Web, ciertas palabras aparecen en texto de otro color diferente al resto del documento. Por lo general, este texto es subrayado. Al seleccionar una palabra o frase, uno es transferido al sitio o página relacionado a esa frase. En algunas ocasiones hay botones, imágenes, o porciones de imágenes que pueden activarse mediante un click. Si se mueve el apuntador sobre el contenido del documento y el apuntador cambia a un símbolo con una mano, eso indica que se puede realizar un clic para ser transferido a otro sitio.

Usando el Web, se tiene acceso a millones de páginas de información. La exploración en el Web se realiza por medio de un software especial denominado Browser o Explorador. La apariencia de un sitio Web puede variar ligeramente dependiendo del explorador que use. Así mismo, las versiones más recientes disponen de una funcionalidad mucho mayor tal como animación, realidad virtual, sonido y música.

✓ *Página Web.*

Una página de Internet o página Web es un documento electrónico que contiene información específica de un tema en particular y que es almacenado en algún sistema de cómputo que se encuentre conectado a la red mundial de información denominada Internet, de tal forma que este documento pueda ser consultado por cualquier persona que se conecte a esta red mundial de comunicaciones y que cuente con los permisos apropiados para hacerlo.

Una página Web es la unidad básica del World Wide Web.

Una página Web tiene la característica peculiar de que el texto se combina con imágenes para hacer que el documento sea dinámico y

permita que se puedan ejecutar diferentes acciones, una tras otra, a través de la selección de texto remarcado o de las imágenes, acción que nos puede conducir a otra sección dentro del documento, abrir otra página Web, iniciar un mensaje de correo electrónico o transportarnos a otro sitio Web totalmente distinto a través de sus hipervínculos.

Estos documentos pueden ser elaborados por los gobiernos, instituciones educativas, instituciones públicas o privadas, empresas o cualquier otro tipo de asociación, y por las propias personas en lo individual.

✓ *Sitio Web.*

Es un conjunto de archivos electrónicos y páginas Web referentes a un tema en particular, que incluye una página inicial de bienvenida, Generalmente denominada home page, con un nombre de dominio y dirección en Internet específicos.

Empleados por las instituciones públicas y privadas, organizaciones e individuos para comunicarse con el mundo entero. En el caso particular de las empresas, este mensaje tiene que ver con la oferta de sus bienes y

servicios a través de Internet, y en general para eficientar sus funciones de mercadotecnia.

Su sitio Web no necesariamente debe localizarse en el sistema de cómputo de su negocio. Los documentos que integran el sitio Web pueden ubicarse en un equipo en otra localidad, inclusive en otro país. El único requisito es que el equipo en el que residan los documentos esté conectado a la red mundial de Internet. Este equipo de cómputo o servidor Web, como se le denomina técnicamente, puede contener más de un sitio Web y atender concurrentemente a los visitantes de cada uno de los diferentes sitios .

Al igual que los edificios, oficinas y casas, los sitios Web requieren de una dirección particular para que los usuarios puedan acceder a la información contenida en ellos. Estas direcciones, o URLs (por sus siglas en inglés Uniform Resource Locator), aparecen cotidianamente en todos los medios de comunicación como son prensa escrita, radio, televisión, revistas, publicaciones técnicas y en el propio Internet a través de los motores de búsqueda (por su denominación en inglés *search engines*). Los nombres de

estos sitios Web obedecen a un sistema mundial de nomenclatura y están regidos por el ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers).

Los sitios Web pueden ser de diversos géneros, destacando los sitios de negocios, servicio, comercio electrónico en línea, imagen corporativa, entretenimiento y sitios informativos.

✓ *Portal.*

Portal es un término, sinónimo de puente, para referirse a un sitio Web que sirve o pretende servir como un sitio principal de partida para las gentes que se conectan al World Wide Web. Son sitios que los usuarios tienden a visitar como sitios ancla. Los portales tienen gran reconocimiento en Internet por el poder de influencia que tienen sobre grandes comunidades.

La idea es emplear estos portales para localizar la información y los sitios que nos interesan y de ahí comenzar nuestra actividad en Internet. Un sitio Web no recibe el rango de portal por tratarse de un sitio robusto,

importante o por contener información relevante. Un portal es más bien una plataforma de despegue para la navegación en el Web.

✓ *Hospedaje Web.*

Es el servicio de almacenamiento, acceso y mantenimiento de los archivos que integran un sitio Web. Más importante que el espacio en disco provisto para estos archivos, es el acceso rápido al Internet lo que adquiere mayor relevancia. Una empresa que pretenda hospedar su sitio Web en sus propias instalaciones, requiera invertir una fuerte cantidad en recursos de equipos, sistemas y medios de comunicación generalmente caros. Los servicios de Hospedaje Web permiten a las compañías compartir el costo de una conexión rápida a Internet.

Cuando un sitio Web llega a ser muy robusto, es muy probable que el servidor Web en el que se encuentren instalados los archivos electrónicos que lo integran, sea dedicado única y exclusivamente a atender a este sitio. Este servicio se conoce como Hospedaje Web Dedicado. En este caso, el equipo de cómputo que funciona como servidor web puede ser

propiedad de la empresa que publica el sitio Web o del propio proveedor de Internet.

✓ *Correo Electrónico.*

El correo electrónico (email, electronic mail) es el intercambio de mensajes almacenados en computadora por medio de las telecomunicaciones. Los mensajes de correo electrónico se codifican por lo general en formato de texto ASCII (American Standard Code for Information Interchange). Sin embargo, se pueden también enviar archivos en otros formatos, tales como imágenes gráficas y archivos de sonidos, los cuales son transferidos como archivos anexos en formato binario. El correo electrónico representa una de las primeras aplicaciones del Internet y sigue siendo la de mayor uso. Un alto porcentaje del tráfico total en el Internet se debe al correo electrónico. El correo electrónico puede ser también intercambiado entre usuarios de proveedores privados de servicios en línea, tales como America On Line y CompuServe, y aquellos conectados a través de otros medios diferentes al Internet, redes públicas y privadas.

El correo puede ser enviado tanto a individuos en lo particular como a listas de distribución. Una lista de distribución puede ser administrada usando software especializado (e-reflector). Algunas listas de correo permiten a uno subscribirse con tan sólo enviar una solicitud a su administrador. Una lista de correo que se administra automáticamente se le nombra servidor de listas (list server).

El correo electrónico es uno de los protocolos incluidos dentro del TCP/IP (Transport Control Protocol/Internet Protocol), protocolo que gobierna la operación del Internet. Un protocolo comúnmente empleado para enviar correo electrónico es el SMTP (Simple Mail Transfer Protocol) y un protocolo muy popular para recibirlo es el POP3 (Post Office Protocol 3). Tanto Netscape como Microsoft incluyen un software básico para Administración de correo junto con sus programas para navegación en el Web.

### 3.10 El papel de los Sistemas de Información en las Organizaciones.

Trabajadores de todos los niveles, clases de compañías e industrias utilizan en la actualidad Sistemas de Información para acrecentar su efectividad. Son muy pocos los empleados que no se sirven de una computadora personal al menos una vez a la semana, si no es que a diario, para tener acceso a una red, elaborar exposiciones, redactar un memorando o crear una hoja de cálculo para efectos de análisis. En el nivel corporativo, los tipos de sistemas de información de uso más común en las organizaciones comerciales son los sistemas de procesamiento de transacciones y comercio electrónico, de información administrativa, los sistemas de apoyo a las decisiones y los sistemas expertos; en conjunto, auxilian a los empleados de las organizaciones en la ejecución de tareas tanto rutinarias como especiales.

Cada tipo de Sistema de Información sirve para diferentes propósitos en una organización , en lo que se cono como áreas funcionales de una empresa o negocio. Las áreas funcionales de negocio incluyen , aunque no

exclusivamente, contabilidad, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos; estas áreas existen en la mayor parte de las compañías, de una forma u otra.

### CONTABILIDAD.

En contabilidad, los sistemas de información ayudan a registrar transacciones de negocios, producir informes financieros periódicos y crear otros requeridos por ley, como los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias. También ayudan a elaborar informes que no son obligatorios legalmente, pero que ayudan a los administradores a entender los cambios en las finanzas de una organización. Los Sistemas de Información de contabilidad poseen controles para asegurar apego a los estándares, como una partida doble.

### FINANZAS.

Mientras que los sistemas de contabilidad se concentran en registrar e informar sobre cambios y estados financieros, el propósito de los sistemas financieros es facilitar la planeación financiera y transacciones de negocios. En finanzas, los sistemas de información ayudan a organizar

presupuestos, manejar flujos de caja, analizar inversiones y tomar decisiones que podrían reducir los pagos de intereses y aumentar las ganancias de transacciones financieras.

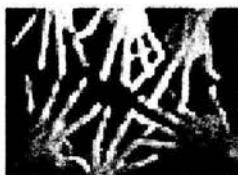
### MERCADOTECNIA.

El propósito de la mercadotecnia es detectar las personas que poseen mayor probabilidad de comprar lo que vende la organización y promover los productos y servicios apropiados para esas personas. Los Sistemas de Información de Mercadotecnia ayudan a analizar la demanda de varios productos en diferentes regiones y productos de poblaciones, para comercializar con mayor exactitud el producto correcto con los clientes meta. Los Sistemas de Información de Mercadotecnia proporcionan información que ayuda a la Administración a decidir cuantos representantes de ventas asignar para productos específicos en áreas geográficas determinadas. Los sistemas identifican tendencias en la demanda de los productos y servicios de la empresa.

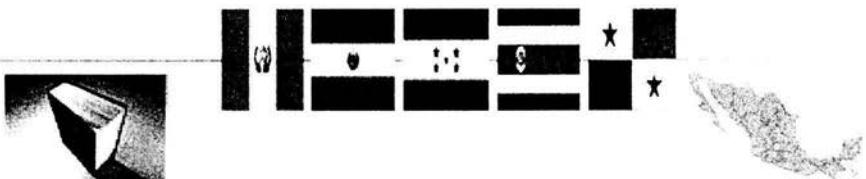
### RECURSOS HUMANOS.

Los Sistemas de Administración de Recursos Humanos ayudan principalmente a mantener registros y evaluaciones de los empleados. Cada organización debe mantener registros exactos de los empleados. Los sistemas de Administración de recursos humanos llevan esos registros, que incluyen fotografías de los empleados y otros datos que deben usar otros Sistemas, como una nómina.

Los sistemas de evaluación proporcionan listas de verificación esenciales que los administradores pueden utilizar para evaluar a los subordinados. Estos sistemas también ofrecen una utilidad de calificación para cuantificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores.



# MANPOWER



about:blank - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección about:blank

Vinculos



**L.A.E. Carlos Matias Armas.**



**L.A. y M.A. Sandra Luz Gonzalez Lopez**



**Wilberts Pano Diaz.**

## CAPÍTULO 4

### CASO PRÁCTICO

## 4.1 Antecedentes Históricos de una empresa que ofrece Servicios de Outsourcing.

El presente estudio estará enfocado en la organización llamada Manpower.

- *Historia de MANPOWER.*

Durante el año de 1948 dos socios de un despacho de abogados (uno de ellos Elmer Winter), se ve en la necesidad de contar con una persona que trabaje temporalmente para ellos en el puesto de secretaria, para llevar a cabo el proyecto que tenía en ese momento, surge la idea de un negocio de personal temporal.

En base a pláticas con amigos cercanos descubren que esta necesidad es generalizada. Es así como surge MANPOWER, la cual se constituye como una empresa de personal temporal brindando un servicio que consistiría en contratar personal temporal, pagándole a cada empleado por hora según las necesidades de la empresa MANPOWER se funda en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU.

En el año de 1953 es contratado como publicista Michel Fromstein quien mostrando su gran capacidad de trabajo, es reconocido como un fenómeno en el manejo del empleo temporal, siendo nombrado como Presidente de MANPOWER INC.

- *Historia de Mundial de Manpower.*

En 1955 Manpower inició operaciones en Canadá. Las primeras oficinas europeas se inauguraron en 1956 en el Reino Unido. La oficina de Manpower en Francia se estableció en 1957.

Manpower hoy en día ocupa el lugar número 174 de las 500 empresas más importantes de E.U.A a 50 años de su fundación.

A nivel mundial Manpower cuenta con 3500 oficinas, en 54 países con más de 2.1 millones de empleados en el mundo.

En el mes de abril de 1999 Manpower Inc. Toma una nueva cabeza para la presidencia quien aporta nuevas ideas y un manejo innovador del negocio, su nombre es Jeffrey Joerres quien a partir de esta fecha toma el mando.

Manpower busca mantenerse como empresa líder en un ramo de manejo de personal temporal , mejorando día a día la calidad de todos los servicios que ofrece Manpower a nivel mundial.

**MANPOWER**  
CENTRO AMERICA



- *Historia de Manpower México- Centroamérica.*

Manpower México abrió su primera sucursal en 1969 ofreciendo sólo el servicio de personal temporal.

En el periodo de 1969-1984 se contaba con 45 empleados temporales y sólo tenían 3 competidores.

En el periodo del 1985- 1991 se abrió la primera oficina en el interior de la República y algunas oficinas en el D.F . Contaban con 1,500 empleados y tenían 50 competidores.

En México tiene representación en todo todos los estados de la República Mexicana con más de 70 oficinas y dando empleo a más de 50,000 empleados temporales cada año.

Se inicio el servicio de Wagemaster.

En el periodo de 1992- 1996 contaba con 9,000 empleados temporales y tenían 100 competidores. Durante este periodo se abrieron 6 sucursales foráneas y se lanzó el concepto de Home Office, existiendo 6 de estas mismas.

Se inicia también en este periodo, el servicio de Payrolling.

En junio de 1996 se lanza el concepto de Outsourcing.

En el periodo de 1997- 1999 contaban con 16,000 empleados temporales.

Durante este periodo entran las cuentas de Afore Bancomer y Alestra, por lo que se abrieron Sucursales en 32 ciudades y se da la apertura de cuentas nacionales, TECMAN y oficinas en Centroamérica (Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica y Panamá) reportándole directamente esta región a México.

#### **GIRO DE LA EMPRESA.**

La principal actividad de Manpower, es proporcionar el servicio de Outsourcing, de Personal Temporal, así como servir de asesor de Recursos Humanos a cualquier organización con el objeto de disminuir cargas patronales, así como cubrir sus necesidades de personal por vacaciones, incapacidades, cargas de trabajo o por políticas de plantillas. A través de una minuciosa Selección de Personal, la cual se basa en pruebas de

actitudes, destrezas, confianza, proyectivas y assessment, estas se emplean de acuerdo a los perfiles solicitados, y estos pueden ser desde una ayudante general hasta un alto directivo. También ofrece servicios de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades de cada organización.

#### **OBJETIVO.**

Ser el mejor proveedor mundial de servicios de suministro de personal y foco de oportunidades de empleo de calidad.

#### **VALORES.**

Los valores de Manpower se basan en objetivo, estrategias y valores mundiales forman la base para dirigir y establecer prioridades en la toma de decisiones, en el desarrollo de oportunidades y en el establecimiento de relaciones en nuestra organización multicultural. Sus valores son los principios que los guían, los inspiran y los apoyan en los esfuerzos diarios por ofrecer las mejores soluciones para su gente y sus clientes.

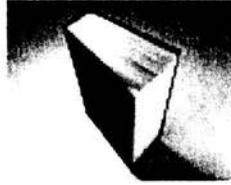
La gente.



Les importa la gente y el papel que juega el trabajo en su vida.

- **Respetan a toda su gente** como individuos; los capacitan y confían en que cumplan las necesidades de los compañeros, los clientes y la comunidad.
- **Se dedican a brindar un servicio profesional** de acuerdo con sus normas éticas y de alta calidad.
- **Reconocen la contribución de cada uno** a su éxito.
- **Ayuda a su gente a desarrollar su carrera** a través de la planificación, la experiencia laboral, el entrenamiento y la capacitación.

## El conocimiento .



Aprenden y crecen al compartir el conocimiento y los recursos.

- **Escuchan** activamente a su gente y a los clientes, y **actúan** en base a esta información para mejorar sus relaciones y servicios.
- Persiguen las **mejores prácticas mundiales** y las **adoptan**.
- **Comparten una sola identidad mundial** y actúan como una sola entidad, sin dejar de reconocer la diversidad de las culturas y los ambientes laborales de cada país.
- **Recompensan el trabajo en equipo**.

## La innovación



Se atreven a innovar y a ser pioneros.

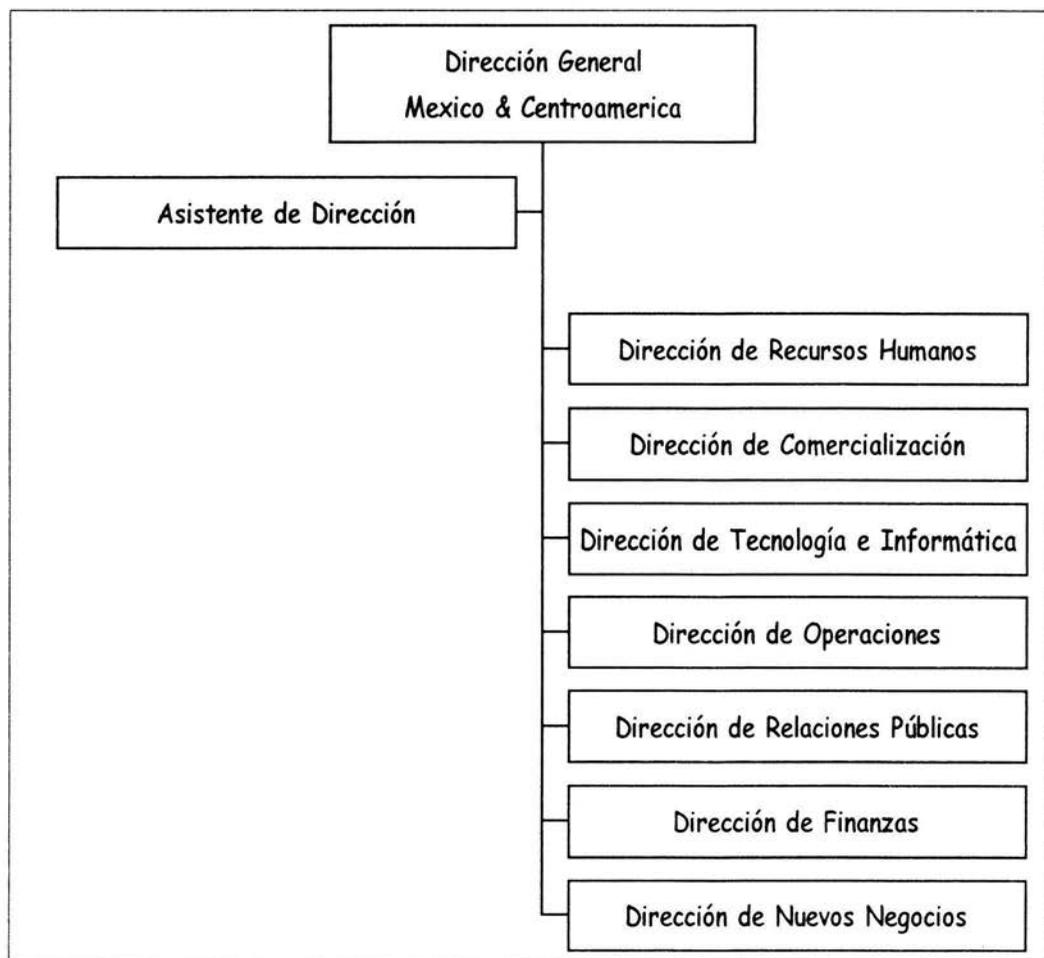
- **Crece**n gracias a su espíritu **emprendedor** y rapidez de respuesta.

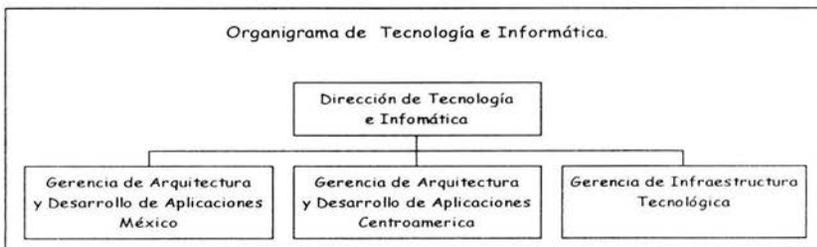
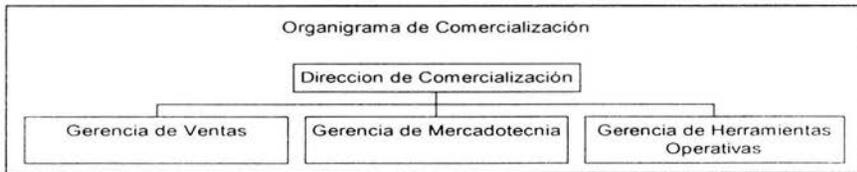
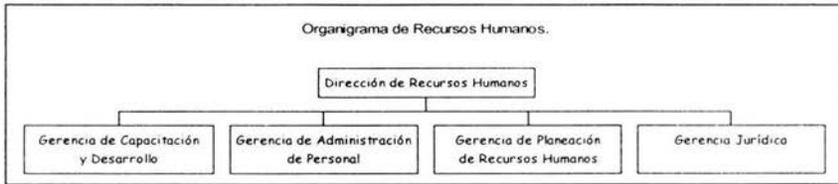
- Aceptan riesgos, sabiendo que no siempre triunfarán.
- Están dispuestos a **ponerse a prueba** y no se conforman con la rutina.
- Ellos dirigen con el ejemplo.

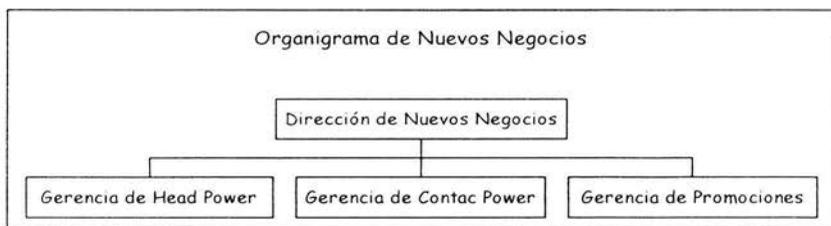
### VISIÓN.

Ser el proveedor a nivel mundial de recursos humanos de alto valor agregado y el centro de las mejores oportunidades de empleo.

ORGANIGRAMA DIRECCIÓN







## DIRECTORES DE MANPOWER.

Jeffrey A. Joerres



Presidente del Directorio,

Director Ejecutivo y Presidente,

Jeff Joerres fue nombrado Presidente y Director Ejecutivo de Manpower Inc. en 1999, y Presidente del Directorio en 2001. Se unió a Manpower en 1993 como Vicepresidente de Marketing a cargo de la estrategia global de marketing de Manpower. Más adelante ocupó el puesto de Vicepresidente Principal de Operaciones para Europa y Administración y Desarrollo de Cuentas Mundiales.

Joerres es miembro del directorio de Artisan Funds, una empresa de inversiones con oficinas en los Estados Unidos en Milwaukee (Wisconsin), Atlanta (Georgia) y San Francisco (California). Además, es miembro del directorio de Johnson Controls, Inc., una empresa de US\$18 mil millones y líder mundial en el mercado de sistemas automotrices y de manejo y control de instalaciones.

Joerres es conocido por promover iniciativas que contribuyan al desarrollo de la fuerza laboral y la capacitación laboral. También es Director de la Asociación Nacional de Fabricantes (National Association of Manufacturers) y fiduciario del Centro para el Éxito de la Fuerza Laboral (Center for Workforce Success), que pertenece a dicha asociación. Así mismo, integra el Consejo de Fiduciarios del Comité para el Desarrollo Económico (Committee for Economic Development).

Además, Joerres forma parte de la Comisión de Tecnología y Aprendizaje del Adulto (Commission on Technology and Adult Learning), que es una iniciativa de la Asociación de Gobernadores Nacionales (National Governors' Association) y la Sociedad Americana para la Capacitación y el

Desarrollo (American Society for Training and Development). Esta comisión define los asuntos relacionados con la política pública para el desarrollo de la fuerza laboral dentro de la época tecnológica.

Antes de unirse a Manpower, Joerres era Vicepresidente de Ventas y Marketing de ARI Network Services, una compañía pública de intercambio de datos electrónicos de alta tecnología. También ocupó diversos puestos de dirección en IBM. Joerres se graduó como Licenciado en Ciencias en la Universidad Marquette en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU.

Mike Van Handel



Vicepresidente Ejecutivo,

Director Financiero y Secretario General

Mike Van Handel tiene a su cargo la responsabilidad global de las funciones de finanzas y contabilidad de todo el mundo, incluyendo las finanzas corporativas, informes financieros internos/externos y control contable. También está estrechamente comprometido con el desarrollo y administración de la estrategia mundial de informática y dirige también las relaciones con los inversionistas. Van Handel se unió a Manpower en 1989 como Director de Auditoría Interna y en 1995 asumió el puesto de Director de Contabilidad y Tesorero. En 1993, fue designado Vicepresidente de Contabilidad Internacional, y fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero en 2002.

Antes de unirse a Manpower, Van Handel ocupó el puesto de Gerente de Auditoría en Arthur Andersen & Co., donde trabajó con un gran número de compañías públicas multinacionales, incluyendo Manpower. Van Handel se graduó con honores como Licenciado en Ciencias en Contabilidad en la Universidad Marquette en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU. También posee un título de Maestría en Finanzas de la Universidad de Wisconsin.

Barbara J. Beck



Vicepresidente Ejecutiva

Operaciones en los Estados Unidos y Canadá

Barbara J. Beck fue nombrada Vicepresidente ejecutiva de operaciones en los Estados Unidos y Canadá en enero de 2002. En dicho cargo, será responsable de todas las operaciones de Manpower en una zona geográfica que abarca más de 1000 oficinas y 6000 empleados. Las marcas principales de la región incluyen Manpower, Manpower Professional y Transpersonnel.

Antes de unirse a Manpower, trabajó como Vicepresidenta y Gerente General de la región oeste de los Estados Unidos para Sprint, una compañía internacional de comunicaciones, valorada en US \$23 mil

millones. Durante sus quince años con Sprint, estuvo a cargo de varios puestos en las siguientes áreas de responsabilidad: administración de las ventas técnicas e ingeniería de aplicación, desarrollo de negocios, dirección estratégica de oportunidades, operaciones, soporte técnico y administración de programas. Antes de Sprint, Beck ocupó diversos puestos de marketing y comunicaciones en una empresa de servicios bancarios y de inversión en Atlanta, Georgia (EE.UU.). Beck se graduó con honores como Licenciada en Ciencias en la Universidad de Colorado, en Boulder (EE.UU.).

Jean-Pierre Lemonnier



Vicepresidente Ejecutivo y Director Administrativo

Manpower Francia y la región

Jean-Pierre Lemonnier tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir las operaciones de Manpower en Francia, el mercado más importante de la compañía, y la región aledaña que incluye Checoslovaquia, Hungría, Luxemburgo, Mónaco, Marruecos, Polonia, Túnez, Nueva Caledonia, Reunión y las Antillas Francesas (Guadalupe y Martinica). Ha sido Vicepresidente Ejecutivo y Director Administrativo de Manpower Francia desde 2002. Anteriormente fue Director de Operaciones de Manpower Francia entre los años 2000 y 2002, donde fue responsable de supervisar una red de 950 sucursales. Se unió a Manpower Francia en 1998 como Director de Recursos Humanos y miembro del Comité Ejecutivo. Además,

entre 1998 y 2001, trabajó como Presidente del SETT (Sindicato francés de empresas de trabajo temporal).

Lemonnier tiene un título de Masters en Historia del Instituto de Estudios Políticos de París. Antes de unirse a Manpower, fue Gerente General de una subsidiaria de ELIOR (empresa de servicios alimentarios a aeropuertos). También fue director de recursos humanos del Grupo ELIOR y de Hachette Livre (una importante editorial francesa).

Yoav Michaely



Vicepresidente Ejecutivo y

Director General de Operaciones

Resto de Europa, Medio Oriente y África (EMEA)

Yoav Michaely tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir la región EMEA que incluye Europa (excluyendo Francia y la región aledaña), el Medio Oriente y África. En 1999, asumió el puesto de Vicepresidente y Director Administrativo de la región EMEA y fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo en 2002. Anteriormente era Director Regional para el sur de Europa durante tres años, dirigiendo las operaciones de la compañía en Israel, España, Italia, Grecia y Portugal. Inició su carrera en Manpower en 1985 como Gerente de la División Técnica de Manpower

Israel y fue ascendido a Gerente de Operaciones en 1987 y a Gerente Nacional de las operaciones israelíes en 1989.

Antes de unirse a Manpower, Michaely era Jefe del Departamento de Planificación Estratégica y Desarrollo Comercial para la Tarjeta de Crédito de Israel (Visa Israel) desde 1980 hasta 1985. Su educación formal incluye estudios de Ingeniería Mecánica en la Universidad de Tel Aviv - Escuela de Ingeniería Práctica, y en Economía y Administración de Empresas en la Universidad Bar-Ilan, Ramat Gan en Israel.

David Arkless



Vicepresidente Principal de Manpower Inc. y

Director Ejecutivo de The Empower Group

David Arkless es el Director Ejecutivo de The Empower Group, una división operativa de Manpower Inc., que proporciona servicios de consultoría para el desempeño organizacional. Fue designado a este puesto en el año 2000, después de haber desarrollado y puesto en marcha esta división, bajo la dirección de Jeff Joerres, el Presidente y Director Ejecutivo de Manpower. Así mismo, Arkless es Vicepresidente Principal de Manpower Inc. Arkless se unió a Manpower en 1992 como Vicepresidente de Servicios Estratégicos, en donde trabajó en las áreas de Ventas Europeas y Marketing Global.

Antes de unirse a Manpower, Arkless tenía su propia compañía consultora que se especializaba en crear e implementar programas de planificación y contratación estratégicas. También brindó asesoría a compañías de ingeniería eléctrica sobre la aplicación de proyectos importantes de infraestructura. Sus clientes incluían a Asea Brown Boveri, Rolls Royce y Hewlett-Packard. Arkless trabajó para Hewlett-Packard durante más de 8 años en diversos lugares en todo el mundo antes de separarse para crear su compañía consultora. Empezó a trabajar en el área de recursos humanos después de graduarse en la Universidad de Durham en Inglaterra. En ese entonces, ocupó varios puestos en los departamentos de recursos humanos como de marketing para compañías de las industrias textiles e imprentas.

Rick Davidson



Vicepresidente Principal

Director Internacional de Tecnologías de Información (CIO)

Como Vicepresidente Principal y Director Internacional de Tecnologías de Información, Rick Davidson tiene a su cargo la responsabilidad de liderar las funciones de informática de Manpower Inc. en 63 países. Davidson se encarga de desarrollar y lanzar la estrategia informática que permite a Manpower establecerse como líder en tecnologías aplicadas a soluciones para la administración de recursos humanos. Davidson se unió a Manpower en enero de 2003.

Previamente, trabajó en el Feld Group, donde ocupó el cargo interino de Director Internacional de Tecnologías de Información para Manpower mediante un contrato de consultoría. Antes de unirse al Feld Group, fue Vicepresidente Principal y Director de Tecnologías de Información en CNH Global N.V. (anteriormente, Case IH). Así mismo, Davidson trabajó como Vicepresidente de Servicios Internacionales de Información para Haworth, Inc., un fabricante internacional de muebles. Se graduó como Ingeniero Electricista en la Universidad del Estado de Arizona.

Iain Herbertson



Vicepresidente Principal y Director Administrativo

Asia-Pacífico

Iain Herbertson tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir las operaciones de una de las regiones más dinámicas de Manpower, que incluye 12 países. En 2002, fue nombrado Vicepresidente Principal y Director Administrativo de la región del Asia-Pacífico. Herbertson se unió a Manpower en 1993 y, en 1999, fue designado Director Administrativo de las Operaciones del Reino Unido e Irlanda, el tercer mercado más importante de la empresa en todo el mundo. Durante su dirección en el Reino Unido, fue ampliamente reconocido su liderazgo en la promoción de iniciativas para el desarrollo de la fuerza laboral asistiendo a los

desempleados en sus esfuerzos por adquirir la capacitación necesaria para conseguir empleos viables.

Antes de unirse a Manpower, Herbertson fue Director de Ventas de las empresas londinenses de Mirror Group; director administrativo de Aspen Field Marketing Ltd., empresa especializada en subcontratación; además de Director Regional de ventas de The Thompson Corporation.

Tammy Johns



Vicepresidente Principal

Ventas Internacionales

Tammy Johns es Vicepresidente Principal de Ventas Internacionales encargada de desarrollar y lanzar la dirección estratégica de Manpower para sus clientes mundiales más importantes. En colaboración con sus equipos de cuentas, la Sra. Johns desarrolla estrategias y planes diseñados para garantizar la satisfacción total del cliente y la mejora continua de nuestra integración de cuentas y relaciones. Johns se integró a Manpower en 1992 como Gerente Regional de Canadá y sirvió como Presidenta del Director de operaciones en Canadá hasta 2002.

Johns tiene más de 20 años de experiencia en el sector de suministro de personal temporal tanto en el sector público como en el privado. Sus puestos anteriores incluyen 7 años como propietaria de una compañía de suministro de personal temporal y tres años en la Dirección de Recursos Humanos en el sector privado. Johns sirvió como Presidenta y exPresidenta del directorio de la Asociación de Servicios de Personal Temporal y Recursos Humanos de Canadá (Employment and Staffing Services Association of Canada). Es miembro de la Asociación de Profesionales en Recursos Humanos (Human Resource Professional Association) y cuenta con un nombramiento de Profesional Certificado en Recursos Humanos.

Robert W. Lincoln Jr.



Vicepresidente Principal

Recursos Humanos Internacionales

Robert Lincoln Jr. es Vicepresidente Principal de Recursos Humanos Internacionales de Manpower Inc. Posee 25 años de experiencia en dirección de recursos humanos, en los áreas de: Reclutamiento y colocación, facilitación de grupos, compensación salarial, transferencias, desarrollo del empleado y desarrollo e implementación de estrategias basadas en las personas. Antes de unirse a Manpower, fundó Robert Lincoln Consulting, L.L.C., consultora especializada en planificación estratégica de recursos humanos, gestión del cambio, integración cultural y entrenamiento y asesoramiento de ejecutivos, gerentes, supervisores y profesionales de recursos humanos. Previo a ello, el Sr. Lincoln fue

Director Internacional de Recursos Humanos, Fusiones y Adquisiciones de The Dow Chemical Company, ubicada en Midland, Michigan (EE.UU.).

El Sr. Lincoln se graduó en la Universidad del Estado de Michigan con títulos de Licenciado y Masters en Psicología y Asesoramiento; además del título de Doctor en Leyes de la Universidad de Houston (EE.UU.). Recibió la certificación de la Sociedad de Dirección de Recursos Humanos (Society of Human Resources Management) como profesional a nivel ejecutivo en recursos humanos (SPHR). El Sr. Lincoln es un conferencista y autor muy prestigioso.

Dominique Turcq



Vicepresidente Principal

Planificación Estratégica y Desarrollo Comercial

Dominique Turcq se unió a Manpower como Vicepresidente Principal en 1999. Antes de unirse a Manpower, Turcq era socio de McKinsey & Company, donde fue responsable de los asuntos comerciales internacionales. También fue miembro clave de la Práctica de la Nueva Economía Mundial, donde se encargó de las implicaciones administrativas de la información emergente y de la economía a través de Internet. Desde 1998 desempeñó también las funciones de socio encargado de la cuenta de Manpower en Francia.

Antes de unirse a McKinsey & Company en 1987, Turcq fue dueño de una compañía consultora con sede en París, y fue profesor de marketing y estrategia internacional en dos de las mejores escuelas de negocios de Francia. Anteriormente tuvo varios puestos directivos de marketing para Sony Corporation. Turcq recibió su educación en Francia en la HEC; en Japón, en las Universidades de Osaka y de Kobe, y en la Universidad de París en donde obtuvo el Doctorado en Administración y Ciencias Sociales.

Michael Lynch



Vicepresidente de Servicios de  
Apoyo Internacional y  
Asesoría General Internacional

Mike Lynch fue nombrado Vicepresidente de Servicios de Apoyo Internacional y Asesoría General en 1999. Es principalmente responsable de asuntos legales de alcance multinacional o internacional, así como de las negociaciones legales en fusiones, adquisiciones y alianzas. Lynch también es responsable de la administración de las operaciones de Manpower en México y Centroamérica.

Lynch se unió a Manpower en 1990 como Director de Impuestos Corporativos y fue nombrado Vicepresidente del departamento en 1993.

Antes de unirse a Manpower, Lynch era Gerente Fiscal en Arthur Andersen & Co. Lynch se graduó como Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Marquette en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU. y además tiene un título en Derecho Jurídico de la Facultad de Derecho de la misma universidad.

## **DIRECCIONES.**

En la actualidad por el tamaño y desarrollo que a tenido la empresa en estos últimos años, sólo se utiliza el domicilio fiscal de :

**Miguel Laurent**

Miguel Laurent No. 15 Bis.

Col. Del Valle.

Y se cuenta con unas oficinas corporativas y estas están ubicadas en:

Av. Insurgentes Sur #688.

Col. Del Valle.

Deleg. Benito Juárez.

Las Sucursales en la Zona Metropolitana y D.F. son:

**BOSQUES.**

Bosques de Ciruelos No. 194, 2º Piso, Col. Bosques de las Lomas, C.P. 1700

México, D.F.

**DEL VALLE.**

Luz Saviñon No. 513, Col. Del Valle C. P. 03100, México, D.F.

**IZTAPALAPA.**

Ermita Iztapalapa No. 438, Col. Cacama, C.P. 09080, México, D.F.

**LA FRAGUA.**

Paseo de la Reforma No. 42, P.B., Col Juárez, C.P. 06040, México, D.F.

**NAUCALPAN.**

Calle 3 Desp. 202, Col. Industrial Alce Blanco, C.P. 5320, Edo. de Mex.

**OKLAHOMA**

Av. Insurgentes Sur No. 688, Col. Del Valle, C. P. 03100, México, D.F.

**POLANCO.**

Av. Ejercito Nacional No. 418 PB., local A, Col. Polanco, C.P. 11570 México,  
D.F.

**REFORMA.**

Av. Paseo de la Reforma No. 180, local F, Col. Juárez, C.P. 06500,  
México, D.F.

**SAN ANGEL.**

Av. Insurgentes Sur No. 2375 P.B, Col. San Angel C.P. 01000, México,  
D.F.

**VALLEJO.**

Calzada Vallejo No. 1111, locales 5 y 6, Col. Industrial Vallejo, C.P. 07700  
,México D.F.

Las Sucursales en el Interior de la Republica son:

**ACAPULCO.**

Av. Cuauhtemoc No. 500, local 7, Manzana 2, Centro Comercial Acapulco

C.P. 39640, Acapulco, Gro.

**AGUASCALIENTES.**

Av. Aguascalientes Nte. No. 603 , 2° Piso, Int. 201, Col. Bosques del

Prado Sur, C.P. 20127, Aguascalientes, Ags.

**CANCÚN.**

Corredor Tulipanes, Manzana 22, Lote 2, C.P. 11010, Chetumal, Quintana

Roo

**CD. OBREGÓN.**

Obregon No. 823, local 10, Plaza. El Dorado, Col. Centro, C.P. 8500 Cd.

Obregón, Son.

**CELAYA.**

Allende Norte No. 208- B, Int. 12, Col. Centro, C.P. 38070, Celaya , Gto.

**CIUDAD JUÁREZ.**

Paseo Triunfo de la República No. 2825, Plaza Aries local 16-A, Col. Partido Romero, C.P. 32030, Cd. Juárez, Chi.

**CIUDAD DEL CARMEN.**

Calle 31 No. 20, Col. Centro, C. P. 024100, Cd. del Carmen, Cam.

**COATZACOALCOS.**

Vicente Guerrero No. 302 Norte, local B, Col. Centro, C.P. 96400  
Coatzacoalcos, Ver.

**COLIMA.**

General Nuñez No. 507, local 3, Col. Centro, C.P. 28000, Colima, Col.

**CUERNAVACA.**

Av. Plan de Ayala No. 200, Col. El Vergel, C.P. 62400, Cuernavaca, Mor.

**CULIACÁN.**

Av. Alvaro Obregón No. 24 Sur, local 41, Plaza Paladio, Col. Centro, C.P.

80000 Culiacán, Sin.

**CHIHUAHUA.**

Shakespeare No. 161-A, Complejo Industrial, C.P. 31109, Chihuahua, Chih.

**CHIHUAHUA INDUSTRIAL .**

Av. Universidad No. 2757, local A,C y G, Col. San Felipe, C.P. 31240,

Chihuahua, Chih.

**DURANGO.**

Calle Negrete No. 314 Ote. ,local " B" , Col. Centro, C.P. 34000, Durango,

Dur.

**GUADALAJARA.**

Mariano Otero No. 3429, 2° Piso, Col. Verde Valle, C.P. 45060,

Guadalajara, Jal.

**HERMOSILLO.**

Blvd. Navarrete No. 82-22, 3er Piso, Col. Valle Escondido, C.P. 83207,  
Hermosillo, Son.

**IRAPUATO.**

Blvd. Diaz Ordaz Nte No. 521 B, Col. Jardines de Irapuato, C.P. 3660,  
Irapuato, Gto.

**LA PAZ.**

Alvaro Obregón No. 2140, Col. Centro, C.P. 23000, La Paz, B.C.S

**LEÓN.**

Farallón No. 502-D, Col. Jardines del Moral, C.P. 37160, León Gto.

**MATAMOROS.**

Sexta No. 1200, Col. Euzcadi, C.P. 85900 , Matamoros, Tamps.

**MAZATLÁN.**

Av. Camarón No. 204, local 27, Zona Dorada, Mazatlán, Sin.

**MÉRIDA.**

Calle 1-D No. 246, local 2 y 3, Plaza Oasis , Fracc. Campestre, C.P. 97120

Mérida, Yuc.

**MEXICALI.**

Calzada Justo Sierra No. 377, local 4, Centro Comercial La Plazita, Col.

Cuauhtemoc, C.P. 21200, Mexicali, B.C.

**MORELIA.**

Av. Camelinas No. 3233, Int 307, Edif. Camelinas, Fracc. Las Américas,

C.P. 58290 Morelia, Mich.

**MONTERREY MACROPLAZA.**

Ocampo No. 310 Ote., Col. Centro, C.P. 64000, Monterrey, N.L.

**MONTERREY SAN PEDRO.**

Río de la Plata No. 451 Ote., Col Del Valle Garza García, N.L.

**NOGALES.**

Máquina No. 501, local 5, Col. Lomas de Nogales, C. P. 84080 Nogales,  
Son.

**OAXACA.**

Heroico Colegio Militar No. 1009, Int 1 , Col. Reforma, C.P. 68050,  
Oaxaca, Oax.

**ORIZABA.**

Oriente 4 No. 311, Col. Centro, C.P.. 94500, Orizaba, Ver.

**POZA RICA.**

20 de Noviembre No. 110, Plaza Fuente, local 9, Col. Cazones, C.P. 93230,  
Poza Rica, Ver.

**PUEBLA.**

Sur No. 722, 1er piso, Col. La Paz, C.P. 72160, Puebla, Pue.

**QUERETARO.**

Ignacio Pérez No. 28, Desp. 106-107, Col. Carrizal, C.P. 76030,

Querétaro, Qto.

**REYNOSA.**

Blvd Morelos No. 185, Col. Prolongación Longoria, local 26, C.P. 88630

Reynosa, Tam.

**SALTILLO.**

Periférico Luis Echeverría No. 1194, local 1, Col. Cumbres, C.P. 25270,

Saltillo, Coah.

**SAN LUIS POTOSI.**

Av. Venustiano Carranza No. 990, Edif. M , Col. Moderna, C.P. 78230, San

Luis Potosi, S.L.P.

**SAN JUAN DEL RÍO.**

Privada 5 de Mayo No. 22, Col. Centro, C.P. 76800, San Juan Del Río,

Qto.

**TAMPICO.**

Mexicano No. 101, Col. Guadalupe, C.P. 89120, Tampico, Tam.

**TEPIC.**

Sur No. 129, Col. Centro, C.P. 90110, Tepic, Nay.

**TIJUANA.**

Blvd. Agua Caliente No. 4558, local 3 y 4, Col. Aviación, C.P. 22000,

Tijuana, B.C

**TOLUCA.**

Morelos No. 38, int. 3, Fracc. Pilares, C.P. 52179, Toluca, Edo. de Mex.

**TORREÓN.**

Blvd. Independencia No. 2000-2 Oriente, Col. Navarro, C.P. 27010,

Torreón, Coah.

**TULA.**

Constitución No. 101, 3er piso, Col. Vista Hermosa, C.P. 42800, Tula, Hgo.

**TUXTLA.**

Blvd. Belisario Dominguez No. 1748, Col. Arboledas, C.P. 29000, Tuxtla  
Gutierrez, Chis.

**VERACRUZ.**

Tiburón No. 400, local 6, 1er piso, Edif. Cañedo, Fracc. Costa de Oro  
Veracruz, Ver.

**VILLAHERMOSA.**

Prolongación 27 de Febrero No. 3117, Fracc. Galaxia, C.P. 86035,  
Villahermosa, Tab.

**XALAPA.**

Murillo Vidal No. 101, local 5, Col. Centro, C.P. 91000, Xalapa, Ver.

**ZAMORA.**

Centro Comercial "Las Palomas", manzana "M", Fracc. Los Laureles. local  
58, C.P. 65700, Zamora, Mich.

## FORTALEZAS.

La empresa tiene presencia a nivel Internacional.

Las ventas totales son de : US\$11,8 mil millones en todo el mundo para el año 2001.

Los mercados más importantes están en Francia y es el mercado más importante de Manpower, seguido por los Estados Unidos y el Reino Unido.

Manpower ocupa el lugar número 182 de las 500 empresas más importantes de Estados Unidos.

El número de clientes es de 400.000 actualmente en todo el mundo. Incluye 98 de las compañías estadounidenses de Fortune 100 y 94% de las compañías de Fortune 500.

El número de oficinas es de 3900 en todo el mundo en 61 países distintos.

El número de empleados es de 22.400 en todo el mundo en el 2001.

Número de trabajadores temporales 1,9 millones en todo el mundo en 2001.

Número de horas de trabajo suministradas es de 780 millones en todo el mundo en el 2001.

Cotización en el mercado de valores :

Las acciones de Manpower se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo: MAN.

Manpower, es una empresa líder en Recursos Humanos en México y en el Mundo. Tiene representación en más de 50 países con más de 3000 oficinas a nivel mundial.

Tarjetas de Beneficios Manpower, con las cuales los empleados pueden tener descuentos en mas de 45 establecimientos.

Cuenta con cursos de 2500 cursos de capacitación en todas la áreas y son completamente automatizados y sin costo alguno, tanto para empleados temporales, como para empleados de Manpower corporativo.

En Manpower, la estrategia de comercio electrónico se basa en nuestra visión corporativa: ser el mejor proveedor mundial de servicios de recursos humanos y foco de oportunidades de empleo de calidad. Nuestros portales para clientes y empleados están diseñados para proveer tecnología de categoría mundial que complementa y extiende los servicios que prestamos a nuestros clientes, candidatos y empleados.

Mediante el programa integral de comercio electrónico de Manpower, hemos transformado los servicios dirigidos hacia los candidatos y los clientes desde la forma tradicional de años anteriores de una red de oficinas hasta lograr una sinergia eficaz con la tecnología de Internet. No es tarea fácil si se tiene en cuenta la complejidad del negocio de proveer servicios de recursos humanos. Es imposible tener un enfoque de negocios que provea una sola solución adaptable a todas las necesidades sin excepción debido a la diversidad de idiomas, culturas y legislación laboral de cada país.

En cuanto a los servicios dirigidos hacia los candidatos, comenzamos en 1999 con el Centro de Aprendizaje Global (GLC), que ofrece a nuestros 22.000 empleados permanentes y 2 millones de empleados temporales la posibilidad de realizar cursos de capacitación a través de Internet para actualizarse y obtener certificaciones técnicas, lo cual les permite acceder a mejores empleos. Actualmente, también contamos con ofertas de trabajo *online*, evaluaciones de habilidades a través de Internet y planillas electrónicas para informar de la cantidad de horas trabajadas por un empleado durante una asignación. Asimismo, tenemos a disposición de nuestros empleados una variedad de servicios y beneficios que mejoran la calidad de su vida laboral.

Para los clientes, contamos con procesos electrónicos para operaciones comerciales a través de Internet, tales como contratación de personal, seguimiento de la actividad y el progreso de asignaciones, y elaboración de informes de mediciones de desempeño; así como los procesos de facturación y pagos. Este año, más de US\$1000 millones de dólares del total de los ingresos de Manpower provendrán de transacciones realizadas a través de nuestras herramientas de comercio electrónico.

Ninguno de nuestros competidores cuenta con medios ni experiencia siquiera similares para administrar el volumen de transacciones que somos capaces de atender electrónicamente.

Nuestras herramientas electrónicas facilitan el contacto con Manpower, ya sea para solicitar nuestros servicios o para realizar consultas, en cualquier momento y lugar donde nuestros clientes cuentan con conexión estándar a Internet. Además, al automatizar los procesos de recursos humanos, los clientes también tienen la posibilidad de medir objetivamente nuestro desempeño y el de otros proveedores que estuvieran participando en el programa. La transición hacia procesos basados en Internet también mejora las comunicaciones, dando lugar a la posibilidad de cubrir pedidos más rápidamente y de perfeccionar los procesos de facturación.

Nuestra innovación más reciente, UltraSource, es la primera herramienta de administración de pedidos basada en Internet que ofrece el nivel de amplitud y flexibilidad necesario para adaptarse a los requerimientos tanto de una empresa pequeña como de una gran multinacional, en

cualquier parte del mundo. Se configura fácilmente en casi todos los idiomas, monedas y entornos comerciales de todo el mundo gracias a su diseño orientado a negocios internacionales. Al adaptar la herramienta a las necesidades particulares de su empresa, UltraSource le ofrece oportunidades sin igual para simplificar los procesos de pedidos y aumentar los niveles de eficiencia para usted y su personal. Es tan fácil de utilizar que se puede instalar y configurar sin la ayuda de un especialista en informática.

Manpower tiene un programa que lleva el nombre de *Caminemos Juntos*, el cual a sido reconocido por diversos medios y empresas, ya que hasta hoy ha contratado a 110 empleados, los cuales contempla a personas discapacitadas y a personas mayores de 60 años.

#### DEBILIDADES.

Los precios de Servicio son un poco mas costosos que los de la competencia.

El tiempo de respuesta para el servicio de Reclutamiento es mas largo que el de las demás empresas en promedio,

Considerable fuga de utilidades a causa del poco seguimiento con clientes nuevos.

Excesivo uso de procesos que se elaboran aun manualmente, los cuales pueden ser sustituidos por un proceso automatizado. Lo cual contribuye a que el mismo proceso se realice dos o mas veces y por ello los tiempos de respuesta no son tan óptimos y esto invoca una duplicidad de funciones,

Falta de difusión y publicidad para los clientes que se podrían captar.

Excesivo almacenamiento de información en papel, que ya no es de utilidad para la organización.

Falta de motivaciones y compensaciones en el Personal Staff, lo que ocasiona insatisfacción en el trabajo y provoca un alto índice de rotación en el Personal.

Falta de estrategias de venta, ya que la competencia esta a la expectativa y lo que esta haciendo es reducir precios basados en los que le están ofreciendo para ganar clientes y mercado.

#### **OPORTUNIDADES.**

La tendencia en estos últimos años es contratar Personal Temporal, ya que esto disminuye riesgos para la empresa, así como gastos en liquidaciones o cualquier contingencia laboral ya que bajo este régimen las empresas se deslindan de toda carga patronal.

Aun existe un gran numero de empresas que no nos conocen y que es un mercado potencial el cual al tiende a incrementarse en los últimos años.

## 4.2 Diagnostico de una Empresa que ofrece Servicios de Outsourcing.

En estos últimos años las empresas de Outsourcing de Personal han tenido un crecimiento impresionante a nivel mundial por la tendencia que tienen las empresas a deslindarse de responsabilidades laborales y ocuparse mas en las actividades de operación o aquellas que contribuyen directamente a la utilidad de las empresas. Además que contratar un servicio de este tipo, reduce costos de liquidaciones y contingencias laborales. Es por ello que en estos años Manpower a tenido un crecimiento impresionante y se espera que su impacto sea mayor en los siguientes años.

Por tal motivo se considera que es muy importante tomar en cuenta los principales puntos que son determinados como debilidades, para que la empresa Manpower S.A de C.V., sea la empresa líder en su giro.

Hoy por hoy en Manpower México existen algunas debilidades que han impedido que en esta región del mundo su crecimiento no se pueda comparar con el del resto del mundo como por ejemplo Francia.

Dentro de estas debilidades se puede contemplar la impresionante fuga de utilidades a causa de diversas fallas existentes en la organización entre las que podemos enunciar son:

A) Existen muchas operaciones que aun se siguen llevando en papel, tal como el proceso de Reclutamiento ya que todos llenan un Registro de Empleados (solicitud de empleo) que Manpower les proporciona, las cuales solo tienen un periodo de 3 meses y son desechadas, al igual que la currícula que se envía vía mail, ya que a los prospectos que envían sus currículums a través de esta vía, al llegar a las sucursales de todos modos se les hace llenar un registro de empleados, los cuales terminaran en la basura en un periodo no mayor a 4 meses. Una de las mayores inversiones que realiza Manpower es en papelería la cual termina en la basura en periodos no muy largos, además que esto implica muchas cosas mas graves y que impactan mucho mas en utilidades de la empresa, como son:

- Los tiempos de respuesta para poder reclutar a un candidato son mucho más largo, al estar buscando en carteras de sucursal que a veces no son las que cuentan con el personal que cubre con el perfil especificado.
- Si no se encuentra el candidato en la cartera interna de la sucursal se invierte tiempo en buscar apoyo para carteras de las demás sucursales.
- Todo esto tiene un impacto en el tiempo de respuesta para los clientes.
- Y mientras Manpower busca candidatos, la competencia es porque ya cubrió la vacante.
- Y lógicamente el perder un cliente contribuye a disminuir utilidades de la empresa así como que el reconocimiento y prestigio también se pierde, solo por tiempos de respuestas y procesos mal planeados.

B) Otro punto que es importante considerar es que Manpower ofrece precios mas altos de los que la competencia ofrece, esto Manpower lo sustenta que es porque a los empleados temporales de Manpower se les ofrecen mas beneficios de los que las empresas dedicadas el mismo giro brinda. Estos beneficios van desde cursos de computación completamente gratis para empleados los cuales pueden ser tomados desde niveles básicos hasta avanzados y los pueden aprender en ingles o español, así, como una tarjeta de descuentos en mas de 40 establecimientos y mas de 2,500 cursos automatizados en todas la áreas y que pueden certificarse, también sin ningún costo, lo cual se ve reflejado en:

- Que estudios que se ha realizado demuestran que un gran porcentaje de empresas prefieren pagar un precio mas bajo al contratar un servicio de Outsourcing de Personal que los beneficios que les brinda a sus empleados, porque a final de cuenta las prestaciones de Ley o en su defecto un poco mayores a las de Ley de todos modos son consideradas o se les pagan..

- Además la competencia a tenido una nueva estrategia de ventas porque antes de presentar una propuesta o cotización, les preguntan que cual es el porcentaje que actualmente le están cobrando si ya cuenta con el servicio y si aun no cuentan con el, cuanto es lo que le cobran las demás empresas y en base a el se bajan en medio punto o máximo un punto que al final le impacta menos al cliente.

C) Otra punto de vital importancia es que en base los clientes nuevos, estas llamada ingresan por un área que tiene Manpower que se llama Call Center, la cual se encarga de levantar una orden y asignarla a la sucursal mas cercana a la dirección del cliente, en este caso también existe mucha perdida de clientes nuevos por los siguientes puntos:

- Cuando asignan la orden a una de las sucursales, esta solo se la mandan al Gerente de Sucursal, el cual en muchas ocasiones no se encuentra porque anda en curso o juntas o de vacaciones, por tal motivo pueden pasar dos o mas días en poder darle seguimiento a esa orden y por resultado se tiene la perdida de ese cliente.

- Los clientes tienen que ser visitados para que Manpower le pueda dar a conocer sus servicios y en muchas ocasiones por cargas de trabajo se dejan pasar algunos días para poder visitar al cliente, lo cual se ve reflejado en una mala imagen para el cliente ya que Manpower no tiene tiempo para atenderlos.

D) Y por último se considera que también es importante que exista una mayor campaña promocional y de publicidad ya que aun existen muchas empresas que no conocen lo que es Manpower, los servicios y beneficios.

### 4.3 Propuesta para desarrollar un Sistema de Información Confidencial para eficientar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa que ofrece servicios de Outsourcing.

Esta propuesta se enfocara en resolver las fallas mencionadas en el diagnostico anterior (rubro 4.2), para ello se implementan las siguientes soluciones:

- a) Para la problemática existente acerca del uso excesivo de papel en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se ha considerado la realización de un Sistema el cual estará basado en Internet, debido a que hoy por hoy es un medio primordial para la consulta y registro a vacantes y también con un alto grado de accesibilidad. Dicho Sistema funcionara de la siguiente manera:

Los candidatos accasaran a un sitio Web, el cual se les dará a conocer aquellas personas que visitan cualquiera de las sucursales a nivel nacional o

aquellos candidatos que están interesados en conseguir empleo y contacten a Manpower vía telefónica.

Los candidatos que visitan el sitio web, se validaran a través de un nombre de usuario y una contraseña que ellos mismo elegirán, esta a su vez se almacenara en una base de datos y permitirá que el Sistema por una parte el usuario ingrese mas de una vez el currículum y por otra anular el acceso a un usuario mal intencionado que pretenda visualizar o modificar información de un usuario ya registrado.

**Usuario :**

**Contraseña :**

**Confirmar :**

**Pais :**

Una vez complementado ese proceso, le dará acceso a una pantalla para que el candidato pueda comenzar a introducir sus datos personales.

### Datos Generales

Nombre   
 Apellido Paterno   
 Apellido Materno   
 Fecha de nacimiento     
 ¿En que país naciste?   
 Estado de Nacimiento   
 Sexo

Correo Electrónico

¿Tienes número de Seguro Social asignado por medio de un trabajo?    
 En caso de no ser mexicano, ¿Tienes forma migratoria?    
 ¿Cuentas con alguna discapacidad?    
 ¿Cuál?   
 Estado de Residencia   
 Delegación o Municipio   
 Teléfono 1 (LADA + Teléfono)    
 Teléfono 2 (LADA + Teléfono)   ¿Con quién dejar recado?  
 ¿En qué estado buscas trabajo?   
 ¿A través de qué medio te enteraste de Manpower?   
 En caso de que el medio por el que te enteraste no aparezca en nuestra lista específica por favor.   
 ¿En que área te gustaría trabajar?

¿Tienes número de Seguro Social asignado por medio de un trabajo?

En caso de no ser mexicano, ¿Tienes forma migratoria?

¿Cuentas con alguna discapacidad?

¿Cuál?

Estado de Residencia

Delegación o Municipio

Teléfono 1 (LADA + Teléfono)

Teléfono 2 (LADA + Teléfono)

¿Con quién dejar recado?

¿En qué estado buscas trabajo?

¿A través de qué medio te enteraste de Manpower?

En caso de que el medio por el que te enteraste no aparezca en nuestra lista específica por favor.

¿En que área te gustaría trabajar?

Indicanos qué puesto solicitas

¿Alguna segunda opción?

¿Qué sueldo mínimo mensual deseado buscas?

Nivel de Estudios

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación

Carrera / Área

Idioma 1

Idioma 2

Idioma 3

Idioma 4

<b>Programas, Lenguajes y Equipo 1</b>	Selecciona una opción	↕	↻
<b>Programas, Lenguajes y Equipo 2</b>	Selecciona una opción	↕	↻
<b>Programas, Lenguajes y Equipo 3</b>	Selecciona una opción	↕	↻
<b>Programas, Lenguajes y Equipo 4</b>	Selecciona una opción	↕	↻
<b>Otros conocimientos/habilidades (Máx. 250 caracteres)</b>			

Una vez llenado este formato, en la actualidad el proceso que lleva Manpower es imprimir estos registros e ingresarlos a las carteras, lo cual

a contribuido a la utilización de altos volúmenes de papel, que en la mayoría de las veces no es reciclado, Con el nuevo Sistema se pretende almacenar toda la información confidencial de los candidatos en una base de datos sistematizada, almacenada en medios como discos duros y cintas magnéticas residentes en un servidor seguro de Internet, lo cual reducirá en un inicio hasta en un 80% el uso de papel y se pretenderá reducirlo en un 90% en el futuro, ya que los usuarios se familiaricen con el Sistema.

Otro problema que se combatirá con este nuevo Sistema, es que todas aquellas personas encargadas de Reclutar y Seleccionar Personal, tengan acceso total a la base de datos de los candidatos a nivel nacional, con ello se eliminara el intercambio de cartera entre sucursales y/o ejecutivos lo que contribuye a reducir tiempos de respuesta y eliminar gastos de mensajería. A través del acceso total a la base de datos a nivel nacional se pretende que las personas encargadas del Reclutamiento puedan efectuar una consulta preselectiva de prospectos para una vacante que este disponible en otros estados de la Republica, por ejemplo, un cliente llamado "La empresa 1" , tiene sus oficinas corporativas en la Cd. De

México y requiere personal para su planta en Guadalajara, la persona encargada de realizar el Reclutamiento en México, podrá efectuar un análisis del perfil de los candidatos a evaluar en la Cd. de Guadalajara. Esto contribuirá a reducir aproximada hasta en un 50%, el tiempo de respuesta.

Este Sistema esta constituido en dos fases, la fase de Ingreso y Captura, al cual tendrán acceso los candidatos o prospectos y la fase de Administración y Consulta, a la cual tendrán acceso todas aquellas personas que están relacionadas con el Reclutamiento y Selección.

Dentro de la primera fase existe una etapa de captura de información la cual se llamara Datos Personales, que se menciona anteriormente, en donde el prospecto ingresa desde cualquier computadora conectada a Internet, todos sus datos personales y laborales, para que estos a través de un vinculo de software puedan registrarse de forma inmediata en una parte del Sistema de Reclutamiento, para que estos registros puedan ser consultados.

Dentro del Sistema se contara con tres partes, partes fundamentales para su funcionamiento, dentro de las cuales caben mencionar; Prospectos, Puestos Certificados, y Discapacitados.

Los Prospectos son todos aquellos usuarios que introducen sus datos o registros vía Internet.

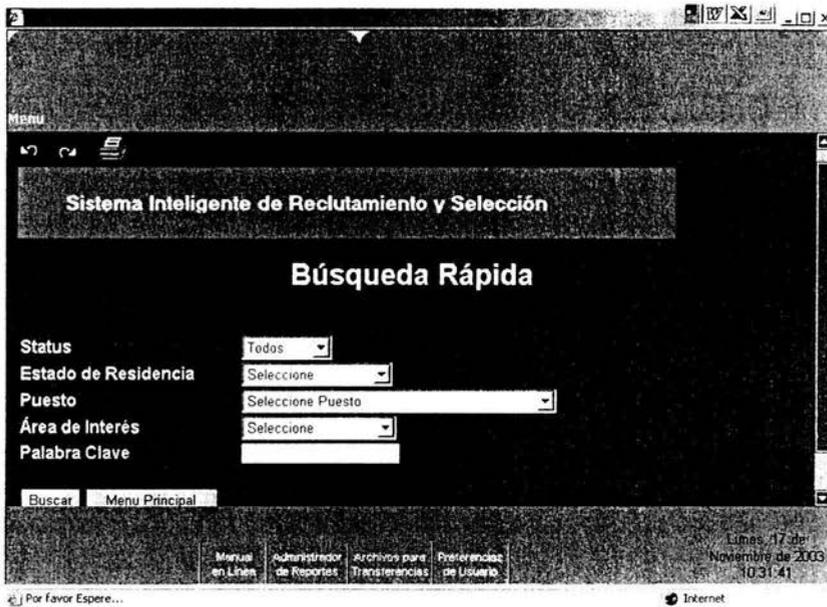
Puestos Certificados, son aquellos candidatos que ya fueron entrevistados y tienen pruebas que certifican el puesto a desempeñar.

Discapacitados, es un plan de trabajo con aquellas personas que padecen una discapacidad y que están en busca de un empleo, estos prospectos ya están certificados también en el puesto a desempeñar.

El sistema tendrá una pantalla inicial para comenzar la búsqueda de Personal, en la cual estarán incluidas las opciones; Rápida, por nombre, Puesto Certificado, discapacidad o búsqueda específica.



La opción de **Búsqueda Rápida**, se utiliza, cuando se requiere consultar a todos los candidatos que se encuentran en la base de datos, ya sea que solo han ingresado su registro vía Internet o que ya están evaluados y se considera búsqueda rápida, debido a que solo basta con ingresar el puesto que se requiere buscar para que el Sistema arroje el listado de candidatos disponibles.



La siguiente opción es Nombre, este botón ayuda a realizar una búsqueda de un candidato por nombre, solo basta con ingresar el nombre completo del candidato para que el Sistema arroje el registro del empleado.



La tercera opción es Puesto Certificado, como se menciono anteriormente dentro de esta categoría se encuentran todos los prospectos que ya previamente se les realizo una entrevista y evaluaciones para realizar la certificación de algún puesto en este botón se tienen las siguientes opciones las cuales le permitirán al usuario realizar una búsqueda muy especifica, la primera consta en elegir entre si es un prospecto o un

empleado inactivo, la diferencia radica en que el prospecto como se menciono anteriormente es aquel candidato que ya esta evaluado y entrevistado y un empleado inactivo es como su nombre lo dice aquel empleado que desempeño ya funciones de un puesto especifico y que en la actualidad se encuentra sin cubrir alguna asignación.



Una vez elegido el status del prospecto se tiene otra opción, estado de Residencia, este botón permitira elegir cualquier estado de la republica de donde se requiera el prospecto.

Una ves elegido del status y el estado de residencia, se tiene que elegir el puesto que se requiera, para elegir el puesto basta con escoger del menú conceptual el puesto vacante.





Ya que se eligió el puesto ahora es necesario se escoja el área de interés, esto es debido a que un puesto específico puede tener distintas áreas para desarrollarse como por ejemplo un Administrador puede realizar actividades dentro del área de Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas o Producción y eso depende de las áreas de especialización o en que área tiene mayor experiencia para desarrollar dichas actividades por tal motivo y para realizar una búsqueda mas acertada y específica se tomo en cuenta este punto.



Una vez seleccionadas cada una de las opciones se arrojará el listado de prospectos que pueden desarrollar dicha vacante, en donde se incluye el status, la fecha en que fue actualizados los datos, el nombre del prospecto, el puesto, la edad, y el sueldo deseado, estos datos se consideran que son importantes porque desde aquí se puede realizar un filtro, es decir si la vacante es solo para sexo femenino, para el rango de edad y rangos de sueldo.



**Puesto Certificado**

**Años de Experiencia**

**Fecha de Aplicación**

**Oficina**

**Contabilidad**

**Idioma**

Menú en Línea | Administrador de Reportes | Archivos para Transferencias | Preferencias de Usuario

Martes, 11 de Noviembre de 2003 11:42:30

Por favor Espere... Internet

El segundo icono en donde aparecen dos personas charlando, funciona para mostrar el resumen de la entrevista, en donde se detallan los puntos principales como preferencias para trabajar y cualidades personales. Lo cual contribuirá a conocer las preferencias del prospecto y poder identificar si sería funcional en la vacante a cubrir o no.

The screenshot shows a web browser window with a dark background. The title of the page is "Resumen de Entrevista". The main content area contains the following information:

- Entrevistado:** MEJIA LOPEZ CALIPSO
- Puesto Certificado:** Selecciona Puesto (dropdown menu)
- Teléfono:** 57676268
- 1. Fecha de la entrevista:** 11/11/2003 dd/mm/aaaa
- 2. Nombre del capturista:** [Redacted]
- 2.1. Nombre del Entrevistador:** [Redacted]
- 3. Motivación Principal:**
  - Oportunidad de crecimiento; ambiente de trabajo
  - Cambiar Imagen de la compañía

At the bottom of the page, there is a navigation menu with links: "Manual en Línea", "Administrador de Reportes", "Archivo para Transferencias", and "Preferencias de Usuario". The date and time are shown as "Martes, 13 de Noviembre de 2003 11:51:38". The browser status bar at the bottom left says "Por favor Espere..." and the bottom right shows "Internet".

El tercer icono que es una libreta palomeada y acompañada por un símbolo de ok, identifica las referencias, desde el nombre, puesto y domicilio de la persona que el candidato anoto como referencia, y esto es para poder identificar si es una persona confiable o no.

**Referencias**

Anota 1 referencia ya sea personal o laboral  
(Incluye al menos una referencia laboral si ya has trabajado)  
Los campos marcados con \* son obligatorios

Especifica qué tipo de referencia nos estás dando

¿Cómo se llama la persona que va a darnos referencias tuyas?

¿Ocupación?

¿Cuál es su domicilio?

¿Cuál es su Teléfono? (LADA + Teléfono)

Manual en Línea | Administrador de Reportes | Archivos para Transferencias | Preferencias de Usuario

Martes, 11 de Noviembre de 2003 11:56:49

Por favor Espere... Internet

El cuarto icono que se identifica como una libreta con líneas verdes, funciona para identificar los detalles del currículum. Y verificar todos los datos personales y laborales del prospecto. Así como en el siguiente icono que funciona para proporcionar notas que pueden ser importantes para la asignación de una persona alguna vacante.

**Detalles del Curriculum**

Nombre completo MARIO ROSAS PIZON  
 Fecha de Nacimiento 19760815  
 Correo Electrónico CHECHE41@HOTMAIL.COM  
 ¿Has trabajado en Manpower?  Sí  No  
 R.F.C ROPM760815  
 CURP ROPM760815HDFSXR  
 ¿En que país naciste? México  
 Estado de nacimiento Distrito Federal  
 ¿Tienes número de Seguro Social?  Sí  No  
 Registro del IMSS   
 Estado Civil

Manual en Línea | Administrador de Reportes | Archivos para Transferencias | Preferencias de Usuario

Martes, 11 de Noviembre de 2003 11:58:08

Por favor Espere... Internet

En la parte inferior del listado aparece un botón con el nombre de reservar, su función radica en que aquella persona que ya esta llevando el proceso o es decir ya tiene este prospecto o candidato en espera de respuesta para la asignación de su vacante, lo tiene que reservar para que las demás personas encargadas del Reclutamiento no cuenten con el, y de esta manera no lleve mas de dos procesos con distintos clientes. Y pueda hacer quedar mal a uno de ellos. En caso de que el cliente no lo aceptara ese mismo día se tiene que liberar su reservación para que pueda ser considerado para cualquiera de las demás vacantes.

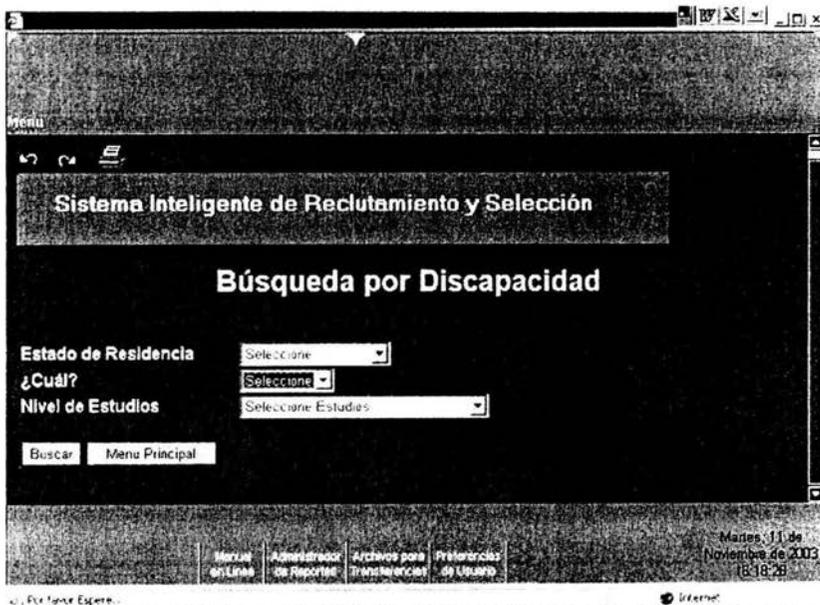
**Resultados de la Búsqueda**

Status	Fecha Actualiz/Baja	Nombre	Puesto	Edad	Sueldo Deseado	Tipo Reclutam	Sei
Candidato	2003103103	GALPISO MELBA LÓPEZ	ADMINISTRADOR	25	5,500.00	Normal	[Icons]
Candidata	2002110115	MARIO ROSAS PERON	ADMINISTRADOR	27	2,500.00	Normal	[Icons]
Candidato	2002109103	SONIA LÓPEZ VILLALBA	ADMINISTRADOR	35	5,000.00	Normal	[Icons]

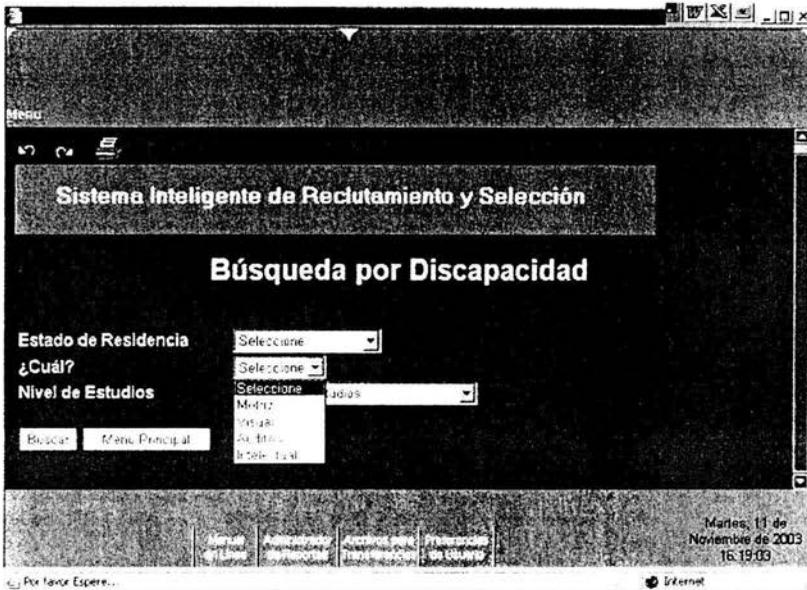
Regresar    Menu Principal    Reservar    Reporte

Martes, 11 de Noviembre de 2003 11:41:32

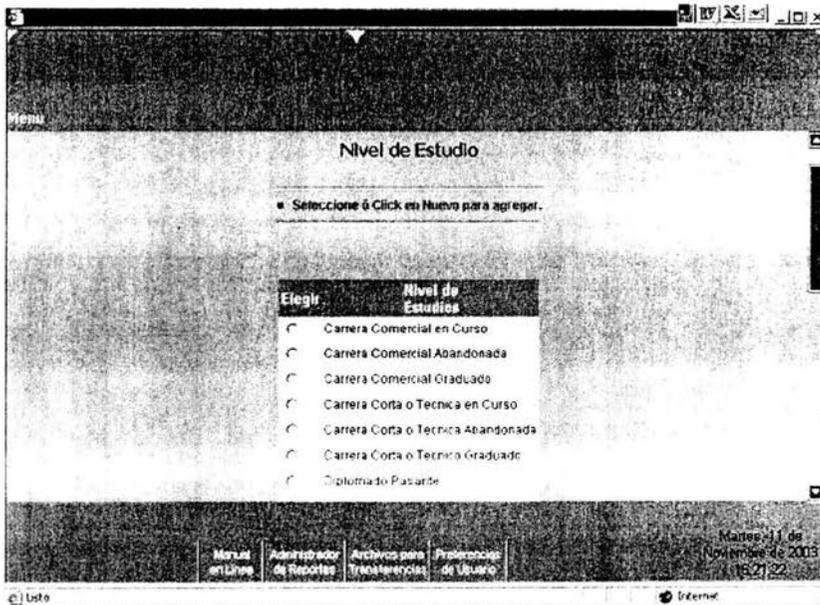
Por otra parte si regresa al menú principal la otra opción para buscar candidatos es la de Discapacitados, solo que dentro de esta categoría solo se tiene prospectos que poseen alguna discapacidad. Dentro de este submenú, se encuentra primero la elección para saber a que estado de la Republica se hace referencia para la búsqueda de candidatos, en el segundo botón se desliza la barra con las discapacidades en; matriz, visual, auditiva o intelectual.



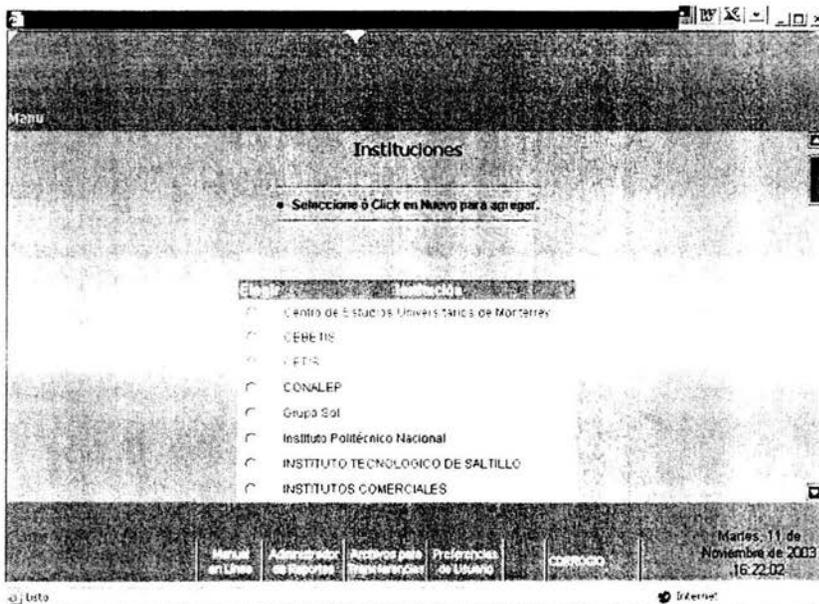
Una vez seleccionada la discapacidad que no impide desarrollar una labor se elige el nivel de estudios y comienza la búsqueda, de la misma forma que aparece el listado de búsqueda para puestos certificados, es de la misma forma en que se despliega el listado de candidatos que padece alguna de estas discapacidades, los cuales ya están capacitados en distintas ramas, giros y actividades porque dentro de este giro Manpower lleva una sociedad con las empresas del gobierno que son especialistas en estos problemas como lo son DIF, Centros de Rehabilitación, etc..



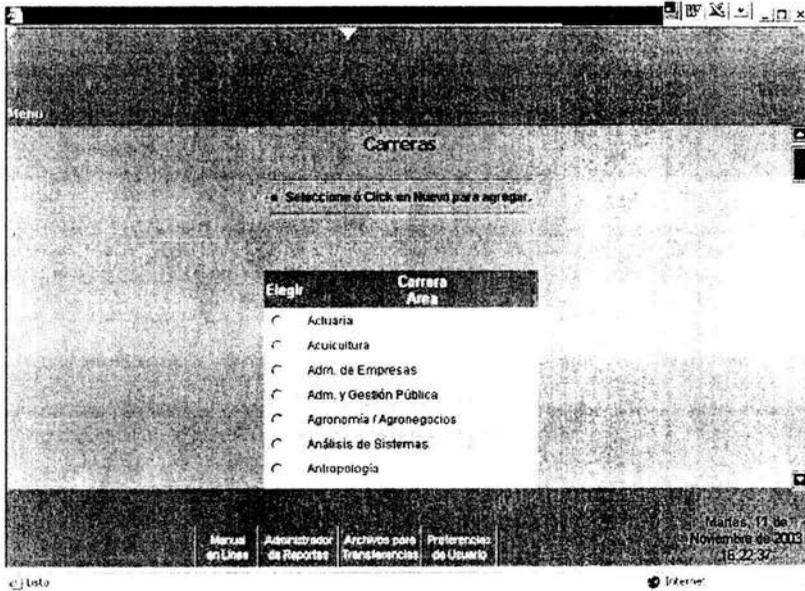
Otro tipo de búsqueda y regresándose nuevamente al menú principal puede ser por niveles de estudios, dentro de este tipo de clasificación lo que se hace es dividir en la escolaridad que tienen cada unos de los candidatos y prospectos es decir por primaria, secundaria, carrera técnica, preparatoria, licenciatura, especialidad, postgrado, licenciatura trunca, etc, esto es con el objetivo de buscar otra opción que sea fácil y rápida para la localización de puestos vacantes y que para muchos clientes es muy importante el nivel de estudios.



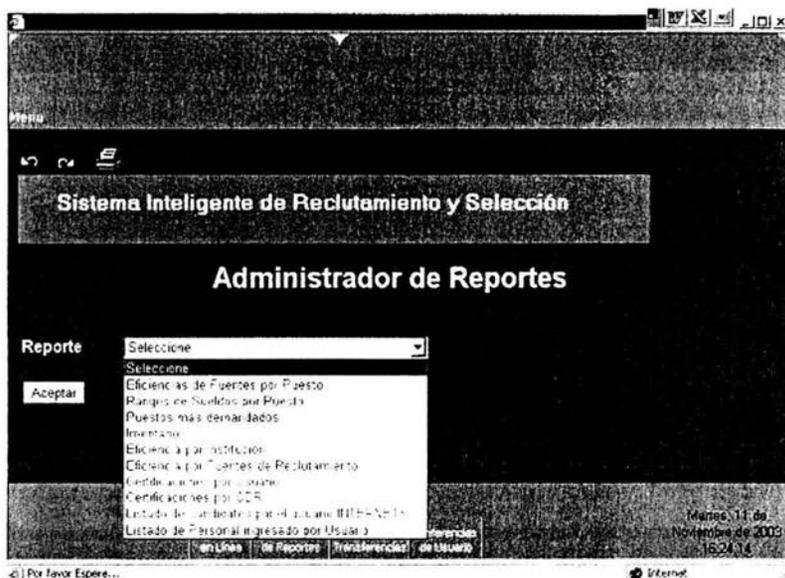
La penúltima opción del menú principal para la búsqueda de candidatos o prospectos es la búsqueda por Instituciones, esta opción se creo por que en la actualidad existen muchas empresas que se van mucho por la apariencia o convenios que existen con diversas escuelas, como lo pueden ser con conalep a nivel técnico y a nivel licenciatura, aunado a esto se creo esta opción ya que es mucho mas sencillo ubicar de esta forma algunos candidatos que se requieran a nivel técnico en algunas escuelas de Carreras Técnicas ya que son las especialistas en estas ramas que estar buscando de forma general o buscar algún candidato que requiera alguno de los clientes de alguna universidad en particular y de esta forma sea mucho mas sencilla y rápida esta búsqueda.



Y la última opción de búsqueda puede ser a través de solo introducir la carrera que se requiere para poder cubrir con dicho perfil.



Todas estas opciones de búsqueda son las que se han considerado de mayor importancia o más sobresalientes para todas aquellas personas que buscan personal. Y por último se tiene un Administrador de reportes, el cual contribuirá a resumir toda la información que se requiere para una búsqueda más rápida y acertada de vacantes.



Todas y cada una de estas opciones fueron diseñadas con el objeto de maximizar recursos y tiempo, ya que de esta forma se considera que es mucho más rápida la búsqueda de candidatos para cubrir una vacante. Por otra parte lo que se pretende con este Sistema es eliminar por completo los gastos que ocasiona OCC (On line Career Center), un sistema público de vacantes en la web, al pagar mensualidades elevadísimas de dinero, así como gastos innecesarios en papelería y que muchas veces no eran depuradas las carteras de empleados y en realidad no cubrían con el objetivo que era proporcionar el prospecto en el lugar, momento y hora indicada para cubrir alguna asignación a los clientes. De la misma forma lo

que se pretende con este Sistema es innovarlo día con día para que este a la vanguardia.

Otro punto que fue especificado dentro del diagnostico, es el alto precio que Manpower ofrece a comparación de la competencia, la creación de este Sistema contribuirá a reducir precios para los clientes ya que Manpower ya no tendrá tantos gastos por la publicación de vacantes y consulta de cartera por OCC, ya que lo que se pretende es eliminar por completo el uso de OCC, esto también significa que este Sistema contribuirá a reducir gastos en mensajería por trasladar cartera de empleados entre sucursales, disminución en gastos de teléfono para sucursales foráneas y reducir gastos ocasionados por pago de viáticos al realizar reclutamientos en el interior de la republica.

Otro punto que fue mencionado en el diagnostico es la perdida de clientes por falta de seguimiento, El Sistema diseñado contribuirá a disminuir tiempos para la búsqueda de candidatos el cual podrá ser utilizado en un mayor seguimiento o atención mucho mas personalizada para nuevos clientes, además que contribuirá a que los tiempos de respuesta sean los

adecuados para cubrir de forma inmediata las vacantes y dar tiempo a que aquellas empresas que trabajan con dos o más empresas de Outsourcing le cubran la vacante y de esta forma ganar mercado.

Además se considera que es necesario modificar un poco su estructura en el aspecto que cualquier ejecutivo de servicio le pueda brindar la atención necesaria a un cliente nuevo para que no se genere una mala imagen en el seguimiento de sus necesidades.

Y por último en el aspecto relacionado a la campaña publicitaria, este Sistema contribuirá a incrementar el número de personas que visiten el sitio web para consultar vacantes e ingresar sus curriculums hasta que llegue el momento en el que esta página sea tan famosa como OCC y el nombre de la empresa de Manpower también sea de uso común para toda aquellas personas que buscan de un empleo, así como aquellas empresas que requieren de Servicios de Outsourcing de Personal temporal, ya que lo que se pretende con este Sistema es mejorarlo día con día y continué a la vanguardia y cubriendo las necesidades tanto de usuarios internos como externos.

Por otra parte se considera que es importante para los clientes hacerles mención de todos y cada uno de los servicios que ofrecen Manpower, dando los beneficios que adquiere con cada uno como lo son:

*Personal Temporal.*

Operación por Hora.

- Personal asignado por hora efectiva de trabajo.
- Contratacion minima por 4 hrs
- Reclutamiento.
- Prestaciones de Ley.

Operación por Día.

- Personal asignado por periodos definidos o aproximados de trabajo

PayRolling.

- Responsabilidad de procesamiento de nómina, IMSS, información contable, declaraciones y procesos manuales (aguinaldo, ajustes anuales, etc).
- Pago físico a empleados elaborando según sueldos e incidencias que el cliente proporcione y aportaciones patronales e impuestos.

#### Reclutamiento Puro.

- Reclutamiento.
- Evaluaciones.
- Selección.
- El cliente contrata directamente.
- Garantizamos por un mes nuestro reclutamiento.

#### Head Power

- Reclutamiento y Selección de altos ejecutivos.
- Aplicación de evaluaciones de Personalidad y entrevista dimensional.

- Asesoría en desarrollo Personal y Consultoría (clima organizacionales, estrategias de solución, cursos de capacitación).

Wagemaster.

- Personal asignado por periodos definidos.
- No hay Reclutamiento.
- Prestaciones de ley o superiores de acuerdo al Cliente.

## CONCLUSIÓN.

A través de los estudios realizados en esta investigación se puede mencionar que la Administración tiene una amplia gama de áreas a desarrollar, pero que lo más importante es la planeación de actividades y recursos para lograr maximizar los recursos materiales, humanos y técnicos de toda organización para llegar al logro de los objetivos.

En este caso se profundizó más en uno de estos elementos como los son los recursos técnicos, en donde se tiene que hoy por hoy es uno de los que más ha evolucionado y contribuido a disminuir tiempos de procesos como los son las Computadoras y los Sistemas de Información, ya que estos han tenido un auge impresionante al ir avanzando a través de nuevas herramientas y técnicas que han sobrepasado los límites de comunicación como lo es Internet. Es por ello que basado en esta herramienta se ha diseñado un Sistema Confidencial que ayudara a maximizar los tiempos de respuesta, los gastos y a optimizar la operación en una empresa que se dedica a ofrecer Servicios de Outsourcing de Personal Temporal.

Para poder desarrollar dicho Sistema fue necesario analizar los procesos manuales de Reclutamiento en papel y archivos que posteriormente se convertía en archivo muerto y que para las organizaciones en la actualidad causa fuga de utilidades, es por ello que se crea un Sistema que permitirá desarrollar una base de datos ordenada, clasificada y sistemática para efectos de tener una consulta inmediata y a su vez confiable.

Otro propósito de este Sistema y que se considera de suma importancia es la erradicación del uso, contratación y adquisición de Sistemas similares que existen en el mercado, ya que estos son de alguna forma estándares y no cumplen al cien por ciento con las necesidades de la organización. Así como representan gastos financieros considerables que en un caso extremo puede ocasionar una inestabilidad económica importante. Esto dará pauta a que la organización tenga una posición robusta y estable lo cual dará confianza a los clientes y empleados.

Es por ello que la hipótesis basada en un Sistema de Información Confidencial adecuado solucionará los problemas que se generan en el

proceso de Reclutamiento y Selección de el Personal en una empresa que ofrece servicios de Outsourcing. Se comprueba debido a que disminuye tiempos de respuesta, elimina gastos y con esto se contribuirá al aumento del volumen de utilidades.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ♦ ARIAS GALICIA, FERNANDO.  
Administración de Recursos Humanos.  
Edit. Trillas, México 1996.
  
- ♦ BURCH, JOHN G.  
Diseño de Sistemas de Información.  
Edit. Noriega Editores, 5ª Edición, México 1993.
  
- ♦ CHIAVENATO, IDALBERTO.  
Administración de Recursos Humanos.  
Edit. Mc Graw Hill, México 1998.
  
- ♦ DECENZO, DAVID.  
Administración de Recursos Humanos.  
Edit. Limusa, México 2001.
  
- ♦ DESSLER, GARY  
Administración de Personal.  
Edit. Prentice Hall, 4ª. Edición, México 1991.
  
- ♦ D.W., WALKER.  
Sistemas de Información para la Administración.  
Edit. Alfaomega, 1ª. Edición, México 1996.
  
- ♦ HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO.  
Metodología de la Investigación.  
Edit. Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México 1998.

♦ JIMENEZ CASTRO, WILBURG

Introducción al estudio de la Teoría Administrativa

Edit. Fondo de la cultura económica, 5ª edición, México 1991.

♦ LLOYD BYARS

Administración de Recursos Humanos

Edit. Interamericana, 1a. Edición, México 1984

♦ MAYNARD, H.B.

Administración de Empresas

Edit. Reverte, España 1975.

♦ MUNICH GALINDO

Fundamentos de Administración.

Edit. Trillas, 5ª edición, México 1990.

♦ MURDICK, ROBERT.

Sistemas de la Información Administrativa.

Edit. Prentice Hall, 2a. Edición, México 1998.

♦ REYES PONCE, AGUSTÍN.

Administración de Empresas.

Edit. Limusa, 1ª. Edición, México 1990.

♦ ROTHERY, BRIAN.

Outsourcing.

Edit. Limusa, 1a. Edición, México 1996.

- ♦ SCOTT, GEORGE M.  
Principios de Sistemas de Informacion.  
Edit. McGraw-Hill, 1ª. Edición, México 1993.
  
- ♦ SENN A, JAMES.  
Sistemas de Información para la Administración.  
Edit. Iberoamerica, México 1990.
  
- ♦ SHERMAN, ARTUR.  
Administración de Recursos Humanos.  
Edit. International Thompson, México 1999.
  
- ♦ STAIR, RALPH M.  
Sistemas de Informacion.  
Edit International Thomson Editores, 4ª. Edicion. Mexico D.F.2000.
  
- ♦ STONER, JAMES.  
Administración.  
Edit. Prentice Hall, 2a. edición, México 1989.
  
- ♦ TERRY, GEORGE.  
Principios de Administración.  
Edit. Continental, 10ª. Edición, México 1994.
  
- ♦ WERTHER, WILLIAM.  
Administración de Personal y Recursos Humanos.  
Edit. Mc Graw Hill, 4ª. Edicion, Mexico 1996.