



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL
PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE
PERSONAL PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO
DEL RECURSO HUMANO**

T E S I S

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

**PRESENTA:
CAROLINA ROJAS JIMÉNEZ**

ASESOR: M. T. REGINO QUIROZ SOLÍS



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.

DEDICATORIAS

A mis padres con todo el cariño por el amor, la formación y el apoyo incondicional brindado durante toda mi vida.

A mis hermanos por hacer cada instante aún más feliz.

Y a toda mi familia, amigos y compañeros por enriquecer mi vida y acompañarme este valioso tiempo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, nuestra orgullosa casa de estudios y a todos los profesores comprometidos con la enseñanza, por brindarnos sus conocimientos, muy en especial a mi asesor M. T. Regino Quiroz Solís, por haber aceptado dirigir este proyecto, gracias por sus consejos, su aprecio y su asesoría en este nuevo logro.

Y a mi jefe Roberto por su valiosa amistad y porque complemento mi formación profesional con su apoyo.

OBJETIVO GENERAL

Crear conciencia de que el control interno es una herramienta que ayuda a mejorar la administración del recurso humano.

OBJETIVOS PARTICULARES

Describir la importancia del control interno.

Analizar el proceso de selección y contratación de personal e identificar en él la importancia de seguir el proceso administrativo.

HIPÓTESIS

Si las empresas facilitan el desempeño de sus empleados aplicando control interno desde el proceso de selección y contratación de personal, tendrán a su favor una de las bases esenciales para su desarrollo y entonces podrán aumentar su posibilidad de competitividad.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ...	2
1.1. Antecedentes generales de la administración	2
1.2. Significado etimológico de administración	12
1.3. Concepto de administración	13
1.4. Administración de recursos humanos	14
CAPÍTULO 2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1. Reclutamiento de personal	19
2.2. Selección de personal	22
2.3. Administración de sueldos y salarios	24
2.4. Nóminas	24
2.5. Prestaciones	25
2.6. Servicios	26
2.7. Entrenamiento	26
2.8. Capacitación	27
2.9. Adiestramiento	28
2.10. Relaciones laborales	29
2.11. Comportamiento	29
2.12. Suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo	30
CAPÍTULO 3 CONTROL INTERNO	32
3.1. Concepto de control	32
3.2. Etapas del control	33
3.2.1. Establecer normas	33
3.2.2. Operación de los controles	35

3.2.3. Interpretar los resultados	36
3.2.4. Utilización de los mismos	36
3.3. Concepto de control interno	38

CAPÍTULO 4 EL CONTROL INTERNO DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	39
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----

4.1. Recepción de la solicitud	40
4.2. Entrevista preliminar	40
4.3. Estudio de la solicitud	42
4.4. Entrevista	42
4.5. Pruebas de empleo	46
4.6. Investigación del historial	48
4.7. Selección preliminar	49
4.8. Selección final	50
4.9. Exámen médico	51
4.10. Contratación	52
4.11. Inducción	54

CASO PRÁCTICO	57
---------------------	----

1. Proceso actual de selección y contratación de personal	57
2. Propuesta de control interno	64

CONCLUSIONES	75
--------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	83
--------------------	----

ANEXOS	85
--------------	----

INTRODUCCIÓN

En el trabajo elaborado a continuación se propone un sistema de control interno para facilitar el proceso de selección y contratación de personal en las empresas.

En el capítulo 1 se realizara una descripción sobre los antecedentes generales de la administración, se presentan sus orígenes, conceptos generales de administración, además de una reseña de los autores más resaltantes en México y una introducción sobre la administración de recursos humanos.

El capítulo 2 se enfoca a la descripción del proceso de administración de recursos humanos.

En el capítulo 3 describiré a que se refiere el control y sus etapas, para finalizar el capítulo conceptualizando que es el control interno.

En el capítulo 4 analizaré específicamente el proceso de selección y contratación de personal, junto con el control interno en dicho proceso.

En el capítulo 5 se aterrizarán las ideas con un ejemplo práctico en donde se propone la implantación de un sistema de control interno que facilite el proceso de selección y contratación de personal mediante el apoyo de la tecnología disponible en la actualidad.

Por último en el capítulo 6 se hará un recuento de los puntos resaltantes a los que se llegó con dicha investigación.

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Antecedentes generales de la administración

Se puede apreciar la práctica de la administración desde la era prehistórica, cuando se produjeron las culturas mesolíticas, que vivían en grupos familiares y después se unieron en tribus, para juntar esfuerzos en la cacería y la defensa contra sus enemigos. La manufactura de armas, objetos de adorno y vasijas alcanzaron una gran autonomía ya que establecían intercambios comerciales y modificaron la estructura económica de las primeras culturas.

En el paleolítico el hombre primitivo se alimenta de lo que caza y recolecta mediante la organización de las tribus para realizar cacerías en común en las que exterminaban con gran destreza manadas de animales, aprovechando racionalmente la carne y la piel. También fabricaban instrumentos de piedra tallada, madera, marfil y utilizaban los huesos y cuernos obtenidos en las cacerías para fabricar arpones y objetos de adorno. En el periodo neolítico se intensificó el trabajo de piedra por pulimento, la elaboración de cerámica, el arte de tejer y entrelazar fibras vegetales. En la edad de bronce se usan objetos de bronce, aunque antes se utilizó el oro y el cobre, siguiendo con la edad de hierro que se caracterizó por el uso de utensilios y armas de hierro.

Respecto a las civilizaciones antiguas, los sacerdotes de los templos sumerios tenían un vasto sistema tributario para recoger y administrar considerables cantidades de bienes materiales, rebaños, rentas y propiedades. Se les pedían cuentas de su gestión a los sacerdotes, siendo esto, uno de los antecedentes de prácticas de control administrativo.

En Egipto existen indicios administrativos, ya que realizaron construcciones en las que se requería gran cantidad de mano de obra y la organización de grandes expediciones a minas de cantera. Sus obras de arquitectura nos muestran la efectividad y complejidad de su administración para manejar grandes masas de

personas. Además de algunos escritos, como el libro de instrucción de Ptah-hotep, que indica varios aspectos del pensamiento administrativo, por ejemplo el valor de la planeación, la comprensión de la autoridad y responsabilidades administrativas, así como reconocer el valor de las descripciones en detalle para desarrollar una tarea. También establecieron el imperio en forma descentralizada y después cambiaron a un gobierno centralizado.

Bajo el reinado de Hammurabi, rey de Babilonia, se promulgaron leyes que regulaban la propiedad privada, bienes raíces, comercio, negocios, la familia y el trabajo. Leyes de naturaleza mercantil como el código de Akkadian de Eshnunna con regulaciones de precios y penalidades. El código de Hammurabi habla sobre algunos principios del pensamiento administrativo como los salarios mínimos, el control y la responsabilidad.

Durante el reinado de Nabucodonosor se establecieron controles de producción y pago de incentivos en las fábricas, se usó el color como medio de control de producción.

Los hebreos en la Biblia narran innumerables pasajes donde ya se aplicaba la administración, la división del trabajo, la descentralización, la asignación de funciones y el principio de excepción utilizado en las grandes empresas.

Por otra parte en China se utilizaron principios de administración, por ejemplo Chow estableció en su Constitución jerarquías o niveles, determinó tareas y deberes y habló sobre un directorio de los sirvientes civiles del emperador. Yao usó la junta de consejo para hablar de toma de decisiones. Tang permitió a sus ministros tener libertad en el manejo del gobierno para que emplearan su sabiduría y talento. King Wu tenía consejeros para tomar decisiones importantes. Mencius pensó en un modelo de operación ordenado por la Ley de Dios que pudiera usarse como patrón para gobernar, e indicó la necesidad de un sistema, metodología y modelos para una eficiente administración, además habló de especialización en las ocupaciones.

Sun Tsu escribió *El arte de la Guerra*, dicho tratado habla de cálculos sobre las batallas, planeación sobre el mando, dirección y autoridad. Kung-Sung-Hung estableció la selección científica de trabajadores por medio de exámenes en el gobierno chino debido a la incapacidad de empleados y funcionarios para leer los edictos y leyes del gobierno.

En Grecia se desarrolló un gobierno democrático con sus múltiples problemas administrativos, así como el origen del método científico y el descubrimiento de los criterios de la investigación, la introducción de la ciencia y la educación en muchas esferas sociales. También desarrollaron el gobierno de la *Polis* que alentó el libre intercambio de ideas, el comercio y la especialización. Platón habla sobre la especialización y la división del trabajo.

En la India se escribió el *Arthashastra* donde se habla de la ciencia de la administración política, social y económica del estado. También establecieron leyes sobre el matrimonio, divorcio, impuestos, ingresos y sobre la organización y administración de negocios.

Ciro hablaba de la administración en forma de consejos de padre a hijo, el estudio de movimientos y manejo de materiales, además aplicó principios de división del trabajo, unidad de mando y de coordinación. Alejandro el grande con sus métodos y organización militar haciendo que sus oficiales trabajaran como consejo administrativo.

Roma se concentró en la mejor forma de organizar y controlar su imperio, estableciendo una administración adecuada. El emperador Dioclesiano estableció un sistema de organización sobre delegación sucesiva de autoridad y dividió el imperio en 101 provincias, agrupadas en 13 diócesis, formando 4 divisiones geográficas, plasmando principios generales de administración como la descentralización, la delegación de autoridad, el establecimiento de funciones, la autoridad y la división del trabajo entre otros. Además los libros de Catón y de Varrón hablan sobre administración rústica romana.

Tras la caída del imperio romano surgió el feudalismo, donde la autoridad máxima era el señor feudal, ya desde entonces existía el principio de la descentralización.

Fray Lucas Pacioli publicó en 1494 un tratado describiendo el sistema contable de la partida doble, un control administrativo.

Entre los escritores más resaltantes del siglo XVI se encuentra Tomás Moro (1478-1535) y su libro *La utopía* que es un intento literario para crear un estado ideal que corrigiera los abusos y las injusticias administrativas. Además de bosquejar las insuficiencias de su sociedad al atacar las malas prácticas administrativas, hablaba de principios de especialización del trabajo y máxima utilización de fuerza de trabajo. También plasmó que las personas deben aprender un oficio de acuerdo con sus aptitudes y no de acuerdo con el oficio del padre, como se acostumbraba en aquella época.

Por otra parte Nicolás Bernardo Miguel Maquiavelo proclamó la idea de organizar un ejército regular que dependiese del estado y no fuesen mercenarios que buscaran solo sus intereses particulares. Y en su obra *El príncipe* habla de las obligaciones del príncipe, de las clases de principados o ciudades, del modo en que se adquieren y de cómo deben gobernarse los principados, en conjunto habla de orden y disciplina, principios básicos de la administración.

La llegada de la revolución industrial inglesa creó nuevos conceptos y técnicas, cambió de una nación de terratenientes a una nación industrial, estableciendo los principios de la producción en serie. Surgieron los corredores, que compraban la producción de los talleres familiares para venderlas en ferias. Siguieron con el sistema fabril donde los dueños se clasificaron por el tipo de productos que fabricaban y empiezan a desarrollar un sistema de administración centrado en el control de producción y el control financiero.

Tomás Watts escribió en 1726 sobre un sistema de contabilidad para tratar de evitar fraudes. Y James Stewart publicó en 1767 una investigación de los principios de política, fijando principios de la administración pública, establece

principios de autoridad, incentivos, métodos de trabajo, el problema de la automatización.

Adam Smith habló sobre la división del trabajo, sus ventajas, los principios de organización, la simplificación del trabajo y los estudios de tiempo.

La revolución industrial dio origen a la asociación de capitales, integrando empresas, se empezaron a usar prácticas mercantiles del crédito, como los intereses sobre préstamos, de seguros, desarrollo de las bolsas de valores, pero las reacciones socialistas no se hicieron esperar, surgieron como una defensa de la explotación de la clase trabajadora, que se sentía desplazada por el avance tecnológico y reaccionó destruyendo máquinas, como sucedió en Inglaterra.

Así surgieron los teóricos del socialismo como Henri de Saint Simon (1760-1825) quien en su libro *La parábola* hace reflexiones sobre la importancia de las actividades productivas (agricultores, negociantes, artesanos) al compararla con la aristocracia.

Francisco Carlos María Fourier (1772-1835) en su *Teoría de los cuatro y sus destinos generales*, habla sobre reformar a la humanidad para igualar las clases sociales y distribuir adecuadamente de la renta social entre el trabajo, el capital y la dirección, así como fundar un nuevo sistema social donde cada individuo podría trabajar más adecuadamente, tomando en cuenta sus aptitudes.

Luis Augusto Blanqui (1805-1884) fue el primero que analizó la lucha de clases y escribió su *Critique Sociale* donde habla de una nueva sociedad donde no se suprimen las diferencias sociales, donde cada habitante ocuparía su habitación y los servicios serían colectivos.

Se produjo entonces una ruptura con los moldes éticos católicos existentes ya que los trabajadores esperaban que la doctrina social cristiana les resolviera sus problemas.

Las encíclicas papales contienen apartados donde tratan las relaciones entre trabajo y capital fijando las reglas para dichas relaciones, por ejemplo la encíclica de Juan Pablo II escrita el 14 de septiembre de 1981 donde habla sobre el trabajo humano.

Por otra parte los principales autores de la corriente científica eran ingenieros o personas relacionadas con la producción que establecieron técnicas de estudio como el estudio de tiempos y movimientos, análisis de trabajo, sistemas de incentivos, etc. Henry Poor establece principios básicos para las grandes organizaciones de negocios ferrocarrileros.

Robert Owen (1771-1858) ideó un proyecto de reforma para la sociedad e iniciador de la administración de personal así como del movimiento cooperativo de consumo y creó un nuevo humanismo dentro de las condiciones de trabajo, al tomar la dirección de una empresa textil y llevándola al éxito.

Charles Babbage (1792-1871) inventor de la máquina calculadora o máquina diferencial, precursora de la computadora electrónica. En su libro *La economía de las máquinas y las manufacturas* (1832) habla sobre la división del trabajo y establece sus ventajas.

Henry Robinson Towne (1844-1924) propuso establecer cursos de administración industrial en escuelas técnicas y universidades, acreditando a Taylor como iniciador de la administración científica.

Russel Robb (1864-1927) se interesó en la organización industrial. Frederick Halsey esboza sus ideas sobre los salarios. Joseph Warton proponía crear un departamento para enseñar administración de empresas.

Frank Bunker Gilberth se dedicó al estudio de los movimientos usados por los trabajadores en relación con sus actividades y las herramientas utilizadas para idear nuevos métodos de trabajo. Estableció un sistema de 17 movimientos básicos, desarrollo el diagrama de proceso, el diagrama de flujo y creó un sistema de tarjetas de personal.

Henry Laurence Gantt ideó un sistema de salarios de bonificación de tareas. También desarrollo la gráfica de Gantt, que sirve como medio de control y planeación de la producción.

Frederick W. Taylor (1856-1915) propone un sistema de pago por pieza. En 1911 publicó su libro *Principios de la administración científica* en donde habla de los fundamentos y principios de la administración científica. También explica el por qué del bajo rendimiento de los trabajadores de su época y establece cuatro principios básicos de la administración: La ciencia sustituye al sistema empírico; Escoger científicamente y luego adiestrar, enseñar y formar al trabajador; Colaborar cordialmente con los trabajadores; Hay una división entre los elementos de la dirección y los trabajadores.

Además estableció la administración funcional y habló del estudio de tiempos y movimientos, estableciendo sus pasos: Primero. Encontrar 10 o 15 trabajadores que sean aptos para realizar determinado trabajo; Segundo. Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales al hacer el trabajo que se está investigando, así como los instrumentos empleados; Tercero. Estudiar con cronómetro el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos elementales; Cuarto. Eliminar todos los movimientos en falso, lentos e inútiles; Quinto. Recopilar en una serie los movimientos elementales más rápidos y mejores instrumentos para realizar dicho trabajo.

Henry Fayol escribió el libro *Administración general e industrial* donde habla sobre los elementos de la administración y clasifica las operaciones que desarrollan las empresas en seis grupos, conocidos como funciones o áreas de la empresa. Figura 1.

Se puede decir que Fayol es el primero en sistematizar la administración. Habla también sobre la importancia relativa de las capacidades del personal de las empresas, que reposan sobre las cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, la cultura en general, los conocimientos especiales y la experiencia.

Además propone que se enseñe la administración en las escuelas y establece catorce principios de la administración: La división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración al personal, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal.

Para Fayol administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, dichos elementos de la administración han servido de base a la teoría del proceso administrativo actual.

Los principales representantes del humano relacionismo se preocupan por los trabajadores desde el punto de vista social y psicológico. Se trata de crear un enfoque dentro de las relaciones humanas.

Elton Mayo es considerado el iniciador del humano-relacionismo. Plasma en su libro *Problemas humanos de una civilización industrial* que los cambios de horarios, los descansos escalonados y el hecho de trabajar en equipo son factores importantes para aumentar la eficiencia, así como la intensidad de la iluminación y los cambios ambientales. Y en su libro *Problemas sociales de una civilización industrial* dice que las entrevistas a los trabajadores sirven como descarga emocional de los problemas relacionados con el trabajo.

Sus estudios y experimentos han servido de base para muchos estudios, dando lugar a nuevos enfoques de la administración, como el de las relaciones humanas, el estudio de personal, el de comportamiento, el de grupos formales e informales, etcétera.

Mary Parker Follet (1868-1933) escribió *La administración como una profesión* donde analiza los conceptos científicos de la administración y los pasos que hay que seguir para que la administración de empresas llegue a ser más científica. También estudia los pasos de la administración científica, además de utilizar simultáneamente métodos científicos y de relaciones humanas.

Abraham Maslow analizó y estudio el comportamiento humano. Publicó en 1943 el libro *Teoría sobre la motivación humana*, donde habla sobre la escala de necesidades de las personas. La jerarquía que establece consiste en cinco series de objetivos, comenzando por las más fundamentales, hasta llegar a las necesidades que causan menor motivación. Las necesidades fisiológicas (hambre, sueño, etcétera), las necesidades de seguridad, como el deseo de estabilidad, las necesidades de asociación, de amor, de afecto y de participación, las necesidades de estimación referentes con la evaluación, estable, firme y alta, por último las necesidades de autorrealización relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de realización potencial.

Frederick Herzberg autor de la teoría dual de las necesidades, referente a que el primer grupo de satisfactores (administración, política de la compañía, condiciones de trabajo, salario y vida personal) no motiva a la gente que se encuentra trabajando en la organización, pero deben estar presentes para que no haya descontento, en cambio el segundo grupo de satisfactores relacionados con el contenido del trabajo si son motivadores reales capaces de producir satisfacción.

David McClelland sostiene en su teoría que los factores motivacionales son grupales y culturales, además dice hay tres tipos de factores, los de logro (alcanzar algo), afiliación (pertenecer al grupo) y poder (deseo de dominar), que funcionan como impulsos que deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien.

Kurt Lewin realizó estudios sobre el comportamiento de los grupos, su comunicación, el liderazgo, las fuerzas de unión, la cohesión, la cooperación, la disociación, la competencia y el conflicto, que en general explican la forma en que la motivación depende del clima de la organización y debe considerarse como un elemento de un sistema más amplio. También identificó tres tipos de liderazgo, el autocrático o autoritario, el liberal o laissez-faire y el democrático.

El estructuralismo analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales, los efectos de unas sobre otras, además ve a la organización como una unidad social amplia y compleja en que interactúan muchos grupos sociales.

Max Weber en su libro *La ética protestante* habla de dominación y autoridad. Chester Barnard publicó *Las funciones del ejecutivo* donde demostraba que en la práctica los principios administrativos podían aplicarse a cualquier tipo de organización en cualquier terreno, además su libro *La naturaleza del mando* resume lo que él considera el factor clave en toda actividad organizadora.

Renate Mayntz escribió *Sociología de la organización* donde habla sobre la sociedad organizada, analiza la organización, su desarrollo, sus objetivos, su estructura y sus miembros. Amitai Etzioni habla en su libro *Organizaciones modernas* sobre las organizaciones y sus características. Ralph Dahrendorf en su libro *Sociología de la industria y de la empresa* analiza el enfoque sociológico de la empresa.

El neo-humano relacionismo sirvió para desarrollar técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva, como la teoría de la administración por objetivos (desarrollo organizacional) donde la persona participa en los objetivos de la empresa.

Entre sus autores se encuentra Peter Drucker con sus libros *El ejecutivo eficaz*, *La nueva sociedad* y *La gerencia de empresas* resalta el término objetivos que sirve de base para empezar a hablar de la administración por objetivos.

Douglas McGregor publicó *El lado humano de la empresa*, *El administrador profesional* y *Mando y motivación* que sirven de base a las actuales técnicas de administración enfocada a la dirección, como la teoría X y Y. George Odiorne con su libro *Administración por objetivos*. Warren Bennis publicó *Desarrollo organizacional*. Rensis Likert autor de *La organización humana*. Chris Argyris

escribió *La dirección y el desarrollo organizacional*. Newton Margules y Anthony Raia autores de *Desarrollo organizacional, Valores proceso y Tecnología*.

Algunos de los autores mexicanos de administración son Agustín Reyes Ponce con sus obras *Administración de empresas, Administración de personal, Análisis de puestos, Administración por objetivos*, José Antonio Fernández Arena con sus libros *El proceso administrativo, Auditoría administrativa, Principios de administración, Seis estilos de administración, Elementos de administración*, Francisco Laris Casillas con *Administración integral, Estrategias para la planeación y el control empresarial*, Fernando Arias Galicia con *Administración de recursos humanos*, Manuel Estrada con *Administración funcional*, Miguel Duhalt Krauss con *Técnicas de comunicación administrativa* y Guillermo Gómez Ceja con *Planeación y organización*.

1.2. Significado etimológico de administración

Según Reyes Ponce:

La palabra administración proviene etimológicamente del prefijo *ad* (hacia) y de *ministratio*, que viene a su vez de *minister* y *magíster*. El vocablo *minister* compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación. El vocablo *magíster*, proviene de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Entonces *magíster* (magistrado) indica una función de permanencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función; *minister* expresa lo contrario; subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otra; de un servicio que presta.¹

Según W. Jiménez Castro:

La palabra administración viene de *administratio*, que significa acción de administrar, y el término administrar está compuesto por *ad* y *ministrare*, que

¹ Muñoz Garduño, Jaime, Introducción a la Administración, pp 17.

significa conjuntamente servir, entonces administración es una actividad cooperativa cuyo propósito es servir.

1.3. Concepto de administración

Algunos autores definen la administración como un proceso, una actividad o función, una técnica o ciencia, incluso como un arte.

Según G. R. Terry

“es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”.²

Según Reyes Ponce

“es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.³

La administración expresa los conceptos de cooperación y servicio para el logro de objetivos, por lo que se trata de una actividad cooperativa. Por otro lado, la administración se trata de una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización dirección y control, para alcanzar objetivos previamente establecidos.

Podría decirse que la administración es la selección racional de los procedimientos de acción para hacer que resulten óptimas las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales y el dinero empleados para la supervivencia y el crecimiento de la organización. El objeto principal de

² Muñoz Garduño, Jaime, Introducción a la Administración, pp. 17.

³ Idem.

administrar es asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

1.4. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación de la salud, experiencias y conocimientos del hombre en beneficio del propio hombre, la organización y del país en general.

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos.⁴

Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos que van desde la fuerza laboral constantemente variable hasta las regulaciones gubernamentales y una revolución tecnológica importante. Los ejecutivos reciben presión de los consejos de administración, inversionistas y analistas para que demuestren cómo manejan el capital humano en sus empresas.

Con la administración del capital humano, se intenta determinar la relación causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa. Y aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación, es difícil medir y entender como contribuyen a dicho resultado final, ya que el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo.

La investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la administración de recursos humanos, abarca todas las áreas funcionales y el

⁴ Mondy, Wayne, Administración de Recursos Humanos, pp. 4.

laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral, por ejemplo, un estudio de reclutamiento puede sugerir el tipo de trabajador con mayores posibilidades de éxito en una empresa en particular. La investigación de seguridad social en el trabajo puede identificar las causas de ciertos accidentes laborales. Las causas de problemas como ausentismo o numerosas quejas pueden ser difíciles de identificar, sin embargo, la investigación de recursos humanos puede detectar las causas y posibles soluciones, por lo que es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

Todas las áreas funcionales de la administración de recursos humanos están relacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás, por ejemplo, si una empresa destaca el reclutamiento de candidatos de excelente calidad pero no proporciona una compensación satisfactoria entonces estará perdiendo tiempo, dinero y esfuerzo porque el sistema de compensación será inadecuado a menos que a los empleados se les proporcione un ambiente de trabajo seguro y sano.

Tampoco deben olvidarse los factores ambientales externos que se encuentran fuera de los límites de una empresa y que influyen en sus recursos humanos ya que la empresa tiene con frecuencia poco o ningún control sobre la manera en que éstos afectan la administración de recursos humanos. Figura 2.

La fuerza laboral, es decir una reserva de personas que están fuera de la empresa y de la cual la organización obtiene a sus trabajadores. Las capacidades de los empleados de una empresa determina en gran medida la eficacia con la organización llevará a cabo su misión.

Los aspectos legales que incluyen la legislación federal, estatal y local, así como las diversas decisiones judiciales que interpretan esta legislación.

La sociedad porque el público ya no se contenta con aceptar sin cuestionar las acciones del negocio. Para que una empresa siga teniendo aceptación debe lograr su propósito y al mismo tiempo cumplir con las normas sociales.

Los sindicatos (Unión de empleados que se unen con el propósito de negociar con su patrón) ya que los niveles salariales, las prestaciones y las condiciones de trabajo para millones de empleados reflejan las decisiones que los sindicatos y la administración han tomado conjuntamente.

Los accionistas o propietarios de una corporación que en ocasiones cuestionan los programas que la administración considera benéficos para la organización, por lo que los gerentes pueden verse obligados a justificar los méritos de un programa y cómo afectará en el futuro los proyectos, costos, ingresos, utilidades e incluso los beneficios para la sociedad en conjunto.

La intensa competencia que las empresas enfrentan tanto en sus productos o servicios como en los mercados laborales. Una empresa debe mantener una reserva de empleados competentes para lograr el éxito, crecer y prosperar. La principal tarea de una compañía es asegurarse de obtener y retener a un número suficiente de empleados en diversas áreas para poder competir con eficacia. Una guerra de ofertas surge con frecuencia cuando los competidores intentan cubrir ciertos puestos decisivos en sus empresas y debido a la naturaleza estratégica de sus necesidades, las empresas se ven obligadas en ocasiones a recurrir a medios poco comunes para reclutar y retener a dichos empleados.

Los clientes o personas que usan los productos y servicios de la empresa también forman parte de los factores externos porque las ventas son fundamentales para la supervivencia de la empresa, entonces la administración tiene la tarea de asegurar que el trabajo de sus empleados no se oponga a las necesidades de los clientes a quienes sirven y que la fuerza laboral sea capaz de proporcionar los bienes y servicios de la más alta calidad.

La tecnología de recursos humanos tiene el potencial de aumentar o disminuir el valor de una organización debido a que los adelantos tecnológicos afectan todas las áreas de una empresa, por ejemplo el reclutamiento por Internet.

La economía es un factor ambiental importante, ya que cuando la economía está en auge, el reclutamiento de trabajadores calificados es más fácil que cuando se experimenta recesión.

En la actualidad, los dirigentes de recursos humanos deben gestionar la adquisición y evolución del capital intelectual necesario para satisfacer las necesidades de un mercado global (sin fronteras) rápidamente cambiante. Esta tarea constituye un verdadero desafío para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones.

La mente y mano de obra requeridas como insumo principal en las organizaciones, garantiza la eficiencia y eficacia con la que se actuará, y que les permitirá ser competitivas desde ahora y a largo plazo, al adaptar sus recursos y sistemas de trabajo en un modelo flexible de decisiones y acciones adecuadas a su sistema y al ambiente externo con el que interactúan.

CAPÍTULO 2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado por el proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y prestaciones, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. Figura 2.

El proceso empleo es el proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias o habilidades necesarias en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.⁵

Lo anterior implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección. El análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, obligaciones y conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo. La información del análisis de puesto se utiliza en la elaboración de la descripción del puesto (documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto) y la especificación del puesto (se refiere a las competencias mínimas que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular).

La planeación de recursos humanos consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. Los datos proporcionados establecen el escenario para el reclutamiento u otras acciones de recursos humanos.

El reclutamiento es el proceso para atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización. La selección sirve a la organización para elegir, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes.

⁵ Mondy, Wayne, Administración de Recursos Humanos, pp. 5.

2.1. Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento de personal da inicio por una requisición de personal debido a la existencia de una vacante o un puesto de nueva creación y consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo, para que la empresa seleccione a los candidatos que poseen las competencias que se aproximan más a las especificaciones del puesto.

El siguiente paso es determinar si hay empleados calificados disponibles dentro de la empresa (fuentes de reclutamiento interno) o si es necesario buscar en fuentes externas.

Las fuentes de reclutamiento externas incluyen escuelas preparatorias, vocacionales, colegios de la comunidad, universidades, competidores en el mercado laboral (los solicitantes más calificados provienen directamente de competidores que están en el mismo mercado laboral), ex empleados, desempleados (las empresas que salen del negocio o se fusionan con otras empresas, muchas veces dejan sin empleo a trabajadores calificados), personas con discapacidades, personas de edad avanzada (tienen niveles más altos de compromiso con la organización), personal ex militar (orientados hacia el trabajo en equipo), trabajadores por cuenta propia (pueden ser verdaderos emprendedores ingeniosos y creativos), etcétera.

Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales a la empresa.

Entre los métodos de reclutamiento interno se encuentra el anuncio (procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante), la oferta de empleo (procedimiento que permite a los empleados que creen poseer las competencias requeridas solicitar un empleo anunciado) y las referencias de empleados (los propios empleados de la organización son el método de reclutamiento interno individual más productivo).

Los métodos de reclutamiento externo incluyen los anuncios de empleo en periódicos, en revistas comerciales y profesionales, o en otros medios de comunicación, las agencias de empleo públicas y privadas (organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en su búsqueda de empleos), los reclutadores (método número uno para reclutar estudiantes ya que comúnmente se centran en escuelas técnicas, vocacionales, colegios de la comunidad y universidades), las ferias de empleo físicas y virtuales (ofrecen la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en poco tiempo, además ofrece a los solicitantes el acceso a varios empleadores), los becarios (reclutamiento especial que implica colocar a un estudiante en un empleo temporal sin ninguna obligación para la empresa ni para el estudiante), las empresas de búsqueda de profesionales y directivos con experiencia, las empresas de contingencia utilizadas cuando hay una necesidad urgente de cubrir un puesto, las empresas retenidas (consultoras de sus organizaciones cliente que sirven con un contrato exclusivo para reclutar directivos), las asociaciones profesionales, los solicitantes por iniciativa propia solo si la empresa tiene la reputación de ser un buen lugar de trabajo, las casas abiertas utilizadas cuando hay escasez de empleo, el reclutamiento en eventos y los bonos al firmar para candidatos de mucha demanda.

Existen otros enfoques de reclutamiento, los gerentes de proceso empleo pueden establecer contacto con consejeros y administradores de preparatorias, escuelas vocacionales y colegios con matrículas integradas principalmente por mujeres y minorías. Todas las partes deben investigar las posibilidades de desarrollar becarios y empleos de verano.

La Internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento ya que la velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la Web ayudan a que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante. Iniciar el contacto con los candidatos potenciales por teléfono o por correo se está convirtiendo rápidamente en una técnica pasada de moda. El reclutamiento por medio de la Web amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento para las empresas. La vieja

tarea de relacionar a los candidatos con los empleos ha cambiado radicalmente. El reclutamiento en Internet no ha reemplazado al reclutamiento tradicional, se ha convertido en una ayuda esencial para los reclutadores de hoy en día.

Para aumentar al máximo el éxito del reclutamiento, los gerentes de recursos humanos deben: Investigar los sitios de empleo por Internet y familiarizarse con las opciones disponibles.

Ser optimistas y comunicativos con relación al sitio Web de la empresa y usarlo como un instrumento de venta que promueve a la empresa con los posibles candidatos a un puesto. Los profesionales de recursos humanos deben participar activamente en el desarrollo de la sección de reclutamiento de la página inicial corporativa. Deben proporcionar todos los datos que los candidatos necesitan, incluyendo información sobre el puesto, la empresa, el ambiente de trabajo y cómo pueden presentar su solicitud en línea.

Recordar que la redacción de anuncios eficaces de reclutamiento en Internet es diferente a los anuncios cortos del periódico. Internet proporciona espacio suficiente para describir totalmente el puesto, la ubicación y la empresa. Es importante incluir la dirección electrónica de la empresa en anuncios de empleo colocados en otros medios de comunicación.

Experimentar con diversos enfoques publicitarios, al colocar anuncios en varios sitios relevantes de Internet, incluyendo la página inicial de la empresa, los servicios estatales y federales de anuncios de empleo y varios sitios comerciales de empleo en línea.

Vigilar tanto los anuncios tradicionales como por Internet para evaluar la rentabilidad de cada enfoque. Además de experimentar con diversos sitios Web para determinar qué sitios contienen reservas de las habilidades necesarias para las posiciones vacantes.

El reclutamiento por Internet no es una herramienta de recursos humanos independiente, sino debe integrarse a una estrategia general de reclutamiento y

selección ya que no reemplaza la verificación de antecedentes, entrevistas personales ni otros pasos que se requieren para evaluar las actitudes y el comportamiento que son vitales para encontrar empleados calificados.

Entre las alternativas al reclutamiento encontramos el outsourcing, el uso de trabajadores contingentes (la fuerza laboral disponible como empleados de tiempo parcial, temporales y contratistas independientes), organización de empleadores profesionales o arrendamiento de personal, y las horas extra utilizadas para resolver fluctuaciones de corto plazo en el volumen de trabajo que le evitan al patrón los costos del reclutamiento, la selección y la capacitación del personal.

El outsourcing es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. El aumento en el uso del abastecimiento externo ha sido impulsado por la necesidad de reducir costos laborales, la escasez de ingresos, los presupuestos limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes. La clave para el abastecimiento externo es determinar qué funciones se deben proveer desde afuera, así como, en qué grado y cuáles deben mantenerse en la empresa.

Además debemos tomar en cuenta el ambiente interno del reclutamiento, es decir, la planeación de recursos humanos, las políticas de promoción, el nepotismo (políticas relacionadas con el empleo de familiares), conocer a los empleados de la empresa y el ambiente externo que incluye las condiciones del mercado laboral (local y global), los aspectos legales y la imagen corporativa porque son factores que afectan significativamente las actividades del reclutamiento de la empresa.

2.2. Selección de personal

La selección de personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es

mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Una empresa que selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental. Para realizar una buena selección de personal es necesario describir detalladamente el puesto a ocupar.

En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las personas son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos.

Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección de personal, por lo tanto, si la persona contratada está sobrecalificada, subcalificada o por alguna razón no se adaptó al empleo o a la cultura de la organización, será ineficaz y probablemente abandone la empresa voluntariamente o no.

Entre los factores ambientales que afectan el proceso de selección tenemos casi todas las demás funciones de recursos humanos, las prácticas discriminatorias por parte de los entrevistadores, el tiempo disponible para tomar la decisión de selección, la jerarquía organizacional del puesto a ocupar, el número de solicitantes calificados para un empleo en particular, el sector de la economía que emplea a las personas, el tipo de organización y el periodo de prueba utilizado para evaluar las habilidades de un empleado.

El proceso de selección comienza comúnmente con la entrevista preliminar, después de la cual la empresa rechaza a los candidatos poco calificados, después los solicitantes llenan la solicitud de empleo de la empresa. Entonces avanzan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y verificaciones de referencias y antecedentes. A continuación el gerente de contratación ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación de un examen médico, más adelante se detallará el proceso de selección y contratación de personal.

2.3. Administración de sueldos y salarios

La relación entre el nivel de compensación y la rotación anual del personal sugiere que la compensación tiene un efecto significativo en las intenciones del empleado de permanecer o abandonar sus organizaciones. Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales, considerando los factores relacionados con el mercado de trabajo y con el mercado de nuestros productos o sector de actividad de la empresa.

La compensación es el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios y puede ser única o una combinación de sueldo, salario y gratificaciones no económicas.

Sueldo es el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo y se determina quincenalmente a los puestos administrativos o de confianza. El salario se integra de los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie o cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, aunque se liquide en forma semanal o quincenal al trabajador.

2.4. Nóminas

La compensación que recibe un individuo se forma de dos partes, la retribución directa y una indirecta (prestaciones y servicios). La retribución directa, generalmente es de carácter monetario e incluye una base fija (sueldos y salarios) y una parte variable, los incentivos plasmados en nómina.

El salario nominal es la cantidad de dinero asignada al trabajador como pago a cada hora diaria, semana de trabajo. La ley federal de trabajo señala que el plazo

para el pago de salario no será mayor de una semana, en el caso de personas que desempeñan trabajo material, y de quince días para los demás trabajadores.

Los planes de incentivos pueden ser individuales como el plan de trabajo a destajo, el plan de horas de trabajo normal o estándar, el plan de incentivo de ventas, el plan de incentivo para la gerencia y los sistemas de sugerencias que recompensan a los empleados por aportar ideas que ahorren o produzcan dinero. También pueden ser grupales como los que incluyen un departamento o grupo de trabajo, además existen los planes para toda la organización como el plan de participación en los beneficios y el plan de dividendos-salario.

2.5. Prestaciones

Las prestaciones son remuneraciones económicas adicionales, distintas al sueldo base, financiadas voluntariamente en parte o totalmente por el patrón o la organización. Las prestaciones contribuyen al incremento indirecto del monto que percibe el trabajador por concepto de salario nominal, constituyen una buena ventaja y un valor básico para el trabajador, son otorgadas a todos los trabajadores por el hecho de pertenecer a la organización.

Las prestaciones, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y en las necesidades de los trabajadores de cada lugar y tiempo. Los principios que fundamentan las prestaciones son respetar, reforzar y destacar la dignidad del trabajador, además de buscar el perfeccionamiento del mismo.

La clasificación de las prestaciones incluye las prestaciones en dinero como las pensiones por tiempo determinado, por enfermedad o accidente de trabajo, las prestaciones en especie que otorga la empresa para mejorar la alimentación del trabajador y de su familia, por último las prestaciones en facilidades, como las actividades deportivas o servicios.

Entre las prestaciones voluntarias se encuentra el pago por tiempo no trabajado como el tiempo para ir a votar, las vacaciones pagadas, el pago por días festivos no trabajados, la incapacidad por enfermedad, el año sabático, los planes de retiro y la beca escolar.

Y aunque los empleadores proporcionan la mayoría de las prestaciones de forma voluntaria, la ley otorga otras que incluyen la seguridad social, la remuneración de trabajadores, la compensación por desempleo y la incapacidad familiar y médica.

2.6. Servicios

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Las gratificaciones no económicas son recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad, como el servicio de guardería, el servicio de alimentos y cafeterías subsidiadas.

2.7. Entrenamiento

El proceso de administración de recursos humanos también se preocupa por el desarrollo del personal que colabora en la organización. El desarrollo incluye el entrenamiento, la capacitación y el adiestramiento.

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos y aptitudes en función de los objetivos difundidos por lo tanto el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos y de la información de la empresa, de sus productos, sus servicios, su organización y su política.

Implica un desarrollo de habilidades operacionales que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano y el de las organizaciones al mejorar las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual o para desarrollar el potencial para el futuro, por lo que su objeto de estudio es principalmente el personal de nuevo ingreso.

2.8. Capacitación

La capacitación es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados al proporcionarles el conocimiento técnico, científico, administrativo y el desarrollo de las habilidades necesarias para sus empleos actuales. La competencia global ha aumentado drásticamente la necesidad de eficiencia y mejoramiento del desempeño organizacional, por lo que se requiere una capacitación oportuna.

La capacitación justo a tiempo es la capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita. Además como la capacitación y la rotación de personal influyen en las ventas, los planes de largo plazo para el crecimiento deben tomar en cuenta las consecuencias de las decisiones de recursos humanos con relación al desarrollo y la retención de empleados.

Algunos métodos de capacitación son el mentoring y el coaching que consisten en aconsejar y educar por medio de un mentor, los programas de aula, los videos y videoconferencias, la representación de funciones, el estudio de caso, los juegos de negocios, la capacitación de aprendices, la capacitación de vestíbulo, las simulaciones, la caja de trabajo, la capacitación por computadora, la realidad virtual, el aprendizaje en línea, la capacitación en el trabajo, la rotación de puestos y los becarios.

Las áreas especiales de capacitación incluyen la capacitación en inglés como segunda lengua, la capacitación a distancia, la capacitación ética, la capacitación

en diversidad, en servicio al cliente, en resolución de conflictos, la capacitación de corrección, la capacitación de trabajo en equipo y empowerment que enseña a los empleados y equipos como tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados.

El desarrollo del recurso humano es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste, no solo en la capacitación sino también en la planeación de carreras individuales (proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas) y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño. El desarrollo de la carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran, por lo tanto las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera, de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas.

2.9. Adiestramiento

Adiestramiento es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a desarrollar habilidades psicomotoras y mecánicas en los niveles operativos.⁶

Dicho proceso implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización del trabajador.

Los programas de adiestramiento se establecen a corto plazo en las empresas y consisten en enseñar al trabajador a hacer el trabajo manualmente para que se desempeñe mejor en su trabajo. Las disposiciones legales sobre la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores se encuentran plasmadas en el capítulo III bis de la ley federal del trabajo.

⁶ Sánchez Barriga, Fco., Técnicas de Administración de Recursos Humanos, pp. 114.

Entre los factores que influyen en la capacitación y adiestramiento de personal se encuentra el factor de cambio, el apoyo de los niveles directivos, el compromiso de especialistas y no especialistas, los adelantos tecnológicos, la complejidad organizacional, los estilos de aprendizaje y otras funciones de recursos humanos.

2.10. Relaciones laborales

Las relaciones laborales se dan entre empresa y trabajador, dichas relaciones pueden presentarse de manera individual o colectiva mediante un sindicato.

La ley exige a las empresas de negocios que reconozcan a un sindicato y negocien con él de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato los represente. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales y son las que se encargan de la negociación colectiva.

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización como la promoción, las transferencias, los descensos, las renunciaciones, las bajas, los despidos, el retiro, la disciplina y acciones disciplinarias.

2.11. Comportamiento

El comportamiento se refiere a las actividades sociales y deportivas que desembocan en la motivación del trabajador. No es suficiente percibir un buen salario por parte de la empresa, para que el trabajador tenga un buen comportamiento en el trabajo y sea productivo, también se le debe proporcionar seguridad social y salud.

La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

Ambos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud pueden ser más productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

2.12. Suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, por lo que se puede implantar el método de entrevista de salida que permite investigar a fondo las causas reales que posiblemente hayan influido en la decisión de renunciar y sirva como control sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos y las relaciones que sostienen los supervisores y los jefes con los subordinados.

La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización desde su ingreso, hasta la fecha en que renuncia, las causas de la misma, nivel de la moral de trabajo en la organización, trato personal de los supervisores, deficiencias de la organización, etcétera, y se puede complementar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros. A fin de que el individuo desista de la separación de la organización.

El despido o cese de las relaciones de trabajo es la sanción más grave que una organización puede imponer a un empleado. Los gerentes lo consideran como algo plenamente merecido, mientras los empleados tienden a verlo como algo injusto y malicioso debido a que implica ineptitud de su parte y los fuerza a un cambio importante sin su consentimiento.

Esta acción disciplinaria debe considerarse muy cuidadosamente ya que se maneja en forma indebida mediante acciones precipitadas y fallas mutuas en la comunicación. El empleado despedido deberá ser consciente de los sucesos que lo llevaron a tal decisión y debe estar de acuerdo en que su separación es lo mejor tanto para los intereses de la compañía como para los de él mismo.

Al considerar una separación involuntaria de trabajo debe asegurarse de que la acción es verdaderamente necesaria y se han agotado todas las demás alternativas razonables. A menos que la separación, suspensión o rescisión sea obligada por una violación grave, el empleado debe recibir indicación de lo que está fallando en su trabajo y una oportunidad de corregir sus deficiencias.

Algunas consideraciones al terminar una relación de trabajo incluyen el siguiente trabajo para el empleado, no es tradicional que las compañías asuman ninguna responsabilidad por su colocación posterior, más allá de dar referencias.

No hay que olvidar su necesidad de contar con una oportunidad para desahogar sus emociones porque es muy probable que un empleado que se sienta enojado y frustrado. La persona necesita dominar sus sentimientos y emociones para volver a un estado mental normal con tanta rapidez como le sea posible.

También debe considerarse la reacción de los empleados que permanecen en la compañía, cuya curiosidad y aprensión difícilmente puede evitarse. La mejor estrategia es no enfrentarse a este problema.

CAPÍTULO 3 CONTROL INTERNO

En general, el control es una verificación para vigilar sobre las decisiones tomadas, corregir desviaciones y obtener los resultados deseados.

El control es una herramienta que debe servir para tomar decisiones, no para molestar a la gente. Los niveles de decisión que aplica son el directivo mediante el uso de objetivos y políticas, el nivel gerencial por medio del uso de planes, programas y presupuestos, el nivel operativo a través de órdenes, instrucciones y acciones.

La planeación, la organización y el control deben ser 100% efectivos en su aplicación. Ya que, si se controla, tendremos antecedentes válidos y confiables, para hacer juicios objetivos que nos sirvan verdaderamente para tomar decisiones.

Es importante llevar un control para eliminar el caos, mantener el sistema dentro de los límites, dar congruencia a la organización, coordinar y regular funciones administrativas y actividades orgánicas, además de determinar y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones y establecer medidas para corregir las actividades y alcanzar los planes exitosamente.

Un buen control debe ser oportuno, seguir la estructura orgánica, tener ubicación estratégica, ser económico, resaltar la excepción, tendencias y situaciones. Y para que sea eficaz, debe ser una medición continua y detallada. Un control efectivo más que medir y evaluar, es un medio del proceso de dirección.

3.1. Concepto de control

El control forma parte del proceso administrativo como el planeamiento, la organización y la dirección. El control es una función administrativa con la que se asegura la medición y corrección de la eficiencia y desempeño de los

subordinados para asegurar que los objetivos fijados y los planes diseñados de la empresa sean realizados.

Por lo tanto es un conjunto de actividades para medir y examinar los resultados obtenidos para evaluarlos y decidir cuales son medidas correctivas mediante el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados reales actuales y pasados en relación con los esperados.

3.2. Etapas del control

El proceso de control actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que reciben los gerentes. Esta información permite la acción correctiva al ocurrir un desvío inaceptable.

Las etapas del control incluyen el establecimiento e implantación de normas o estándares, la operación de controles para medir lo que se ha logrado y juzgar lo que se ha medido, la interpretación de los resultados mediante la comparación del desempeño real contra lo esperado, es decir, comparar lo realizado y lo que se desea lograr, para definir diferencias, y por último la utilización de resultados en la toma de decisiones para corregir desviaciones y alcanzar objetivos.

3.2.1. Establecer normas

La planeación y el control son funciones administrativas que se realizan conjuntamente. Cuando se establecen los resultados que se esperan y deben alcanzar (objetivos), cuando se determinan los criterios que han de seguirse en las decisiones cotidianas (políticas), cuando se señalan las conductas que deben tener los miembros de la empresa (reglas), cuando se determina la secuencia ideal y más apropiada para realizar las actividades así como los tiempos en que han de realizarse (procedimientos y programas), cuando se determinan los recursos que se han de utilizar a través de los presupuestos, los directivos de la empresa definen los niveles de desempeño apropiados para la empresa. Para

poner en operación todos estos planes en forma más precisa, es necesario el establecimiento de estándares.

Un estándar es un nivel de desempeño establecido para que sirva de modelo o punto de referencia. Los estándares estadísticos o históricos son los que se establecen con base en el análisis de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de la competencia, reflejadas en registros, gráficas o cualesquier otro instrumento de información. Los estándares de apreciación son los que se formulan con fundamento en el juicio o criterio del administrador. Los estándares técnicos se formulan con base en un análisis objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica utilizando técnicas como el estudio de costos o el estudio de tiempos y movimientos.

En ésta etapa se determinan los estándares o elementos de comparación que nos permitirán ejercer las acciones de control. Los estándares son las características de carácter cualitativo o cuantitativo que deben de cumplir las actividades y resultados definidos en la planeación, también reciben el nombre de especificaciones.

Los estándares cualitativos constituyen criterios de muy difícil medición, por ejemplo para determinar el nivel de la moral de los trabajadores se requiere evaluar criterios como el índice de absentismo, de accidentes de trabajo, de rotación de personal, etcétera. En cambio, los estándares cuantitativos son de fácil medición o cuantificación ya que se cuenta con unidades de medida precisas para establecerlos. Las cuatro unidades de medida que se utilizan son la cantidad, calidad, tiempo y costo.

De acuerdo a su amplitud o campo de acción, los estándares pueden ser estratégicos y operacionales. Los estratégicos constituyen parámetros para medir la eficiencia de la empresa con énfasis en mecanismos externos de mercado para determinar la posición de la empresa respecto a la competencia, de tal forma que niveles de participación en el mercado, competencia de precios y otra información económica y financiera permiten determinar el grado de

posicionamiento de la empresa en el ambiente. El uso de estos estándares constituye el enfoque de control denominado de mercado.

Los estándares operacionales son aquellos que se basan en los mecanismos administrativos y jerárquicos establecidos en los diversos planes y manuales de organización. Con su uso se busca, asegurarse de que los empleados tengan los comportamientos y desempeños apropiados. Estos estándares constituyen el enfoque burocrático del control.

El control implica, verificar o medir, ejercer autoridad y limitar o restringir, por lo tanto, durante esta etapa deben definirse los desvíos inaceptables de acuerdo a los resultados que se pretenden obtener a partir de los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etcétera, previamente establecidos.

3.2.2. Operación de los controles

La operación de controles consiste en medir desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo los avances obtenidos con el desarrollo del plan.

Entre los principales usos de los controles organizacionales se encuentra, estandarizar el desempeño por medio de inspecciones, la supervisión, el uso de procedimientos escritos o programas de producción. Proteger los bienes organizacionales de robos, desperdicios y abusos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades. Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, por medio de entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivo. Limitar la cantidad de autoridad que es ejercida por varias posiciones o niveles organizacionales, a través de correctas y claras descripciones de cargos, directrices, políticas, reglas, reglamentos y sistemas de auditoría.

Otro uso del control consiste en medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación del desempeño como la supervisión directa, la vigilancia y los registros donde se incluya información sobre producción.

Por lo que se requiere que la empresa cuente con un sistema de información oportuno y preciso que permita identificar el avance en todas y cada una de las actividades desarrolladas en la empresa. Este sistema puede ser de tipo manual o con el apoyo de la tecnología más moderna, puede basarse en la observación, los informes estadísticos, informes verbales o escritos, o una combinación de todos ellos, lo cual aumentará el grado de confiabilidad en dicha información.

3.2.3. Interpretar los resultados

La interpretación de resultados indica que la medición del desempeño deberá compararse con los estándares establecidos para determinar a través de la confrontación de lo real con lo planeado, si el desempeño ha sido adecuado o existen desviaciones, es decir se realizará la comparación entre los resultados obtenidos y los estándares o especificaciones cualitativas o cuantitativas determinadas en la primera etapa de este proceso.

Ya que el control pretende asegurar que los objetivos planteados sean cumplidos satisfactoriamente en tiempo y en forma, es decir, en las fechas señaladas y con las características establecidas.

3.2.4. Utilización de los mismos

Al comparar lo real con lo planeado se pueden presentar las siguientes alternativas, que lo real y lo planeado coincida, que el resultado real sea superior a lo planeado, o que el resultado logrado sea inferior a lo planeado.

Por lo que la última etapa consiste en la utilización de los datos obtenidos en la toma de decisiones o retroalimentación del proceso, es decir, la comunicación que se realiza con las áreas instrumentadas del plan, en la que se les informa

acerca de los errores o desviaciones encontrados al aplicar el control, con el propósito de que efectúen las correcciones pertinentes que permitan retomar el camino correcto y asegurar el logro de los objetivos.

La acción correctiva apropiada puede significar el ejercicio de autoridad y de dirección, o la revisión y alteración de los patrones existentes para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la organización.

Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, o bien, corregirlas ejerciendo su función de organización mediante la reasignación o aclaración de deberes. También pueden mejorar la selección y capacitación de sus subordinados, o mejorar la dirección dando explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces. La corrección de las desviaciones es el punto donde el control realiza el proceso cíclico de la administración, ya que al corregir las desviaciones se reinicia el proceso administrativo.

Los controles por áreas funcionales incluyen el control de producción que busca incrementar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad del producto, por ejemplo el control de inventarios, el control de la calidad, el sistema de tiempos y métodos de operación, el control de compras, el control de desperdicios y el control de mantenimiento y conservación. El control de mercadotecnia que evalúa la eficiencia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor, por ejemplo la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias. El control de recursos humanos cuya función es evaluar la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, principalmente por medio de la auditoría de recursos humanos. El control contable y financiero que proporciona información acerca del rendimiento, en términos monetarios, de los recursos que integran la empresa. Y el control general que permite evaluar las ejecuciones a nivel general para determinar la acción necesaria en la empresa.

3.3. Concepto de control interno

El control interno es el propio sistema de la organización como tal, visto desde los procedimientos implantados y el personal. Su objetivo es obtener información veraz, confiable y oportuna para la protección de los activos y la promoción de la eficiencia ya que es la base de la toma de decisiones.

El control debe servir para corregir, neutralizar, mejorar, replantear metas y para que las cosas se hagan bien, además deben ser flexibles y claros para las personas que los usan.

Los administradores han empleado con el paso del tiempo, una gran diversidad de instrumentos y técnicas para efectos de control. Las técnicas de control son procedimientos que presentan información organizacional pertinente, para ayudar a los administradores a desarrollar e implantar una estrategia de control organizacional apropiada.

Las técnicas de planeación son a su vez, técnicas de control, en esencia, los controles no son más que sistemas de información ya que el flujo de la información les permite funcionar, coordinar sus partes y responder ante los nuevos retos.

La información es vital para las organizaciones y resulta evidente que su manejo es una tarea importante y difícil. Puede decirse que el proceso administrativo es el proceso que se sigue para convertir la información en acción a través de la toma de decisiones.

CAPÍTULO 4 EL CONTROL INTERNO DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Por lo general el proceso de reclutamiento y selección de personal comienza cuando existe el puesto vacante, para cubrir adecuadamente esa vacante deben existir previamente ciertos lineamientos y políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal.

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Las políticas de personal tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones, por ejemplo, edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

Los requisitos previos al proceso de dotación de personal incluyen la requisición o solicitud al departamento de personal, las políticas de personal y el análisis de puestos, cuyo objetivo principal consiste en orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante. Después de integrar un grupo de solicitantes adecuado, comienza el proceso de selección de personal, una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada, de calificación y por lo tanto de perspectiva.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Las etapas del proceso de selección varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir vacantes, ya que la selección de personal interna soluciona dos problemas básicos, la adecuación de la gente al puesto y la eficiencia de la gente en el puesto.

Todo el proceso de selección concluye con la contratación, que puede ser individual, colectivo, por obra determinada o por tiempo determinado. El control interno en este proceso busca valorar las prácticas de recursos humanos, condiciones, moral, capacitación, servicios, desempeño, prestaciones y supervisión.

4.1. Recepción de la solicitud

El proceso de selección de personal es una serie de etapas que deben superar los candidatos, e inicia con la recepción de la solicitud, es decir, inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

El control interno aquí ayuda a actualizar las solicitudes de aquellos candidatos que ya habían solicitado algún empleo con anterioridad y también nos sirve para mejorar nuestra descripción de puestos.

4.2. Entrevista preliminar

El propósito básico de la entrevista preliminar como filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. En ésta etapa el entrevistador hace algunas preguntas directas, si la entrevista determina que el candidato no es competente, cualquier discusión adicional con respecto a este

puesto en particular es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante.

Es posible que el puesto que el candidato solicitó no sea el único disponible, por lo que un entrevistador preparado estará enterado de otros puestos vacantes en la empresa y podrá dirigir al empleado potencial a otro puesto. Este tipo de entrevista no solo da mayor importancia a las relaciones públicas al generar buena voluntad hacia la empresa, sino también aumenta al máximo la eficacia del reclutamiento y la selección.

Además existen otras opciones disponibles, como la entrevista telefónica, tomada en consideración para mantener bajos costos de selección, obviamente este método carece de las ventajas del contacto personal ya que no es posible observar las conductas no verbales del candidato que pudieran dar pistas sobre aspectos de las habilidades interpersonales del candidato. Y aunque el entrevistador no debe tener prejuicios en cuanto a la apariencia física del candidato, la voz de éste o cualquier acento regional, puede producir un efecto todavía mayor. Sin embargo el teléfono sigue siendo muy viable para intercambiar información con solicitantes de sitios lejanos y filtrar candidatos.

La entrevista videograbada es otro método que puede disminuir los costos de selección en algunas situaciones como la búsqueda de ejecutivos, para ayudar a éste método se puede recurrir a empresas consultoras que cuentan con muchos entrevistadores disponibles en todo el país.

Este tipo de entrevista tiene desventajas y no reemplaza a las entrevistas personales, sin embargo al igual que la entrevista telefónica, permite que una empresa conduzca una búsqueda más amplia y haya más personas involucradas en el proceso de selección. Por último la entrevista de empleo virtual al aplicar una entrevista mediante una cámara y el uso de la tecnología de Internet en los esfuerzos de reclutamiento y selección de personal.

4.3. Estudio de la solicitud

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial del proceso de selección, que puede preceder o seguir a la entrevista preliminar. El empleador debe entonces revisar la solicitud y evaluarla posteriormente para ver si existe una concordancia aparente entre el individuo y el puesto.

Una forma de solicitud contiene comúnmente secciones para el nombre, domicilio, número telefónico, educación e historia laboral. Si es usada en forma adecuada puede ser muy útil porque incluye información esencial presentada en un formato estandarizado. En muchos puestos gerenciales y profesionales no se requieren solicitudes, en estos casos, un currículum puede ser suficiente. La revisión del currículum puede hacerse de forma manual, pero en muchas empresas se evalúa automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro para filtrar a los solicitantes en forma rápida y eficiente.

Un buen control interno en el estudio de la solicitud nos sirve para rechazar a los candidatos que hagan declaraciones falsas en aspectos importantes y comparar la información registrada en una forma de solicitud con la descripción del puesto para determinar si existe una concordancia potencial entre los requisitos de la empresa y las competencias del solicitante.

4.4. Entrevista

La entrevista se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés, que han pasado la fase preliminar de selección, por lo general esta entrevista, está manejada por un especialista cuyo propósito consiste en explicar todo lo que es el trabajo, sus requisitos y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y a la organización.

La entrevista de empleo es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información.⁷ Este método es utilizado por las empresas para evaluar a los candidatos que parecen estar calificados, por lo menos en el papel, y saber si la persona está dispuesta a trabajar y se puede adoptar a esa organización en particular.

La planeación de la entrevista es fundamental para realizar entrevistas de empleo efectivas que nos proporcionen datos para tomar una buena decisión de contratación. Un factor importante es la velocidad del proceso. El lugar de la entrevista debe ser agradable y privado, manteniendo un mínimo de interrupciones.

El entrevistador debe tener una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia, además de familiarizarse con las competencias del solicitante al revisar la información obtenida mediante otras herramientas de selección.

La preparación de la entrevista, incluye desarrollar un perfil laboral basado en la descripción y especificación del puesto. Después de enumerar los requisitos del puesto, es útil tener una lista de control de la entrevista que incluya comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requisitos del puesto, elaborar preguntas relacionadas con las cualidades buscadas, preparar un plan paso por paso para presentar el puesto, la empresa, la división y el departamento, además de determinar cómo pedir ejemplos del comportamiento pasado del solicitante, no cuál sería su comportamiento futuro.

Otras áreas incluidas comúnmente en la entrevista son la experiencia ocupacional, los logros académicos, las habilidades interpersonales, las cualidades personales y la adaptación organizacional.

Después de establecer un buen entendimiento con el solicitante, el entrevistador busca información adicional relacionada con el puesto para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección. La entrevista permite

⁷ Mondy, Wayne. Administración de Recursos Humanos, pp. 181.

la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de los datos necesarios para tomar una sólida decisión.

Hay que recordar que los entrevistados tienen sus propios objetivos en la entrevista, como ser escuchados, tener una amplia oportunidad de presentar sus competencias, ser tratado de manera justa y con respeto, reunir información sobre el puesto y la empresa para tomar una decisión informada con respecto a la conveniencia del empleo.

En general, las entrevistas pueden ser de dos tipos. La entrevista no estructurada o no dirigida cuando el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces para motivar al solicitante a ser el que más hable.

La entrevista estructurada o dirigida al utilizar una serie de preguntas relacionadas con el empleo para un puesto en particular. Las preguntas pueden ser de cuatro tipos, preguntas situacionales, preguntas sobre el conocimiento del puesto, preguntas de simulación de muestras de trabajo y preguntas sobre requisitos del trabajador, por ejemplo, en la entrevista de comportamiento se pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir.

La mejor forma en que debe realizarse una entrevista, es determinada por el nivel del puesto vacante y el mercado laboral adecuado. Entre los métodos de entrevista se encuentra la entrevista personal donde el solicitante se reúne en persona con un entrevistador.

La entrevista grupal donde varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa. La entrevista de panel donde varios representantes de la empresa entrevistan a un candidato en una o más sesiones.

La entrevista de tensión donde el entrevistador busca irritar, incomodar, exasperar y crear ansiedad intencionalmente para ver como reacciona éste y determinar la tolerancia del solicitante a la tensión que pudiera ser parte del empleo. Este tipo de entrevista puede utilizarse para determinados tipos de

puestos de gerencia en los que es importante mantenerse tranquilo y sereno ante la presión.

Por último, el método de la sinopsis realista del empleo que implica la comunicación de información laboral tanto positiva como negativa a un solicitante, de manera objetiva al inicio del proceso de selección y definitivamente antes de hacer una oferta.

Entre los problemas habituales de la entrevista se encuentra que los gerentes como entrevistadores son influenciados por la presión de cubrir el puesto o no buscan información del candidato sobre todas las dimensiones importantes que son necesarias para rendir adecuadamente en el puesto de trabajo.

A veces elaboran juicios precipitados en los primeros momentos de la entrevista al permitir que algún rasgo o atributo relacionado con el puesto influya en su evaluación de las demás cualidades del candidato, a este proceso se le denomina efecto halo, por ejemplo, al elaborar un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto en base a lo bien que viste o habla el candidato.

El control interno en la entrevista es muy importante ya que muchas veces la información obtenida en la entrevista no se integra ni se analiza de forma sistemática. Al no tener organizados en un sistema los diversos elementos de selección, podrían no comprobarse las referencias clave antes de las entrevistas, dando lugar a entrevistas con candidatos no preparados, o la aplicación de pruebas solo a unos candidatos y como consecuencia prácticas de selección inadecuadas. Cuando existen varios entrevistadores, puede suceder que un candidato no haya pasado por cuatro entrevistas, sino que haya realizado la misma entrevista cuatro veces por lo que es necesario llevar un control interno adecuado para coordinar la entrevista inicial con las entrevistas sucesivas y los otros procedimientos de obtención de información.

4.5. Pruebas de empleo

Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Son útiles para obtener información relativamente objetiva que se pueda comparar con la de otros candidatos y trabajadores actuales.

Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de los empleados potenciales, permitiendo a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa.

Las pruebas por sí solas no son suficientes para hacer la evaluación de un candidato, por lo que deben utilizarse junto con otras herramientas de selección, como las entrevistas de comportamiento. Las pruebas de selección bien diseñadas deben ser estandarizadas, objetivas, confiables, válidas y deben estar basadas en normas sólidas.

Las pruebas personalizadas tienen un costo es pequeño en comparación con los costos de contratación finales. Un programa exitoso puede mejorar el resultado final del análisis financiero de una empresa ya que el desempeño laboral depende de la capacidad y la motivación de una persona para realizar su trabajo. Las pruebas de selección predicen con exactitud la capacidad de un solicitante pero tienen menos éxito para indicar lo que está dispuesto a hacer, es decir, el grado de motivación de la persona para llevar a cabo el trabajo. En general, se aplican pruebas que nos proporcionen información sobre los conocimientos, pruebas psicológicas para medir la personalidad y pruebas de desempeño para medir la capacidad de los candidatos.

Entre las pruebas de empleo se encuentran las pruebas de aptitud cognitiva que determinan la capacidad de razonamiento general, la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica. Pueden ser útiles para identificar a los candidatos a un empleo que poseen conocimientos amplios.

A medida que el contenido de los puestos se vuelve cada vez más vasto y fluido, los empleados deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en los puestos y a los súbitos adelantos tecnológicos.

Las pruebas de habilidades psicomotoras miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las operaciones de ensamblaje ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que es necesario amplificar las lentes y las habilidades psicomotoras requeridas para llevar a cabo las tareas decisivas. No hay pruebas estandarizadas disponibles para cubrir todas estas habilidades, pero las que están involucradas en muchos empleos de producción rutinarios y algunos empleos de oficina son mensurables.

Las pruebas de conocimiento del puesto miden el conocimiento que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles comercialmente, pero las empresas también pueden diseñarlas de manera específica para cualquier puesto, basadas en datos que proceden del análisis de puestos.

Las pruebas de muestra de trabajo o simulaciones, requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas representativas del puesto, por ejemplo las pruebas de captura de datos son una forma excelente de evaluar a un candidato que solicita un puesto administrativo.

Las pruebas de interés vocacional indican la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción, comparando los intereses de las personas con los empleados exitosos en un empleo específico. Aunque las pruebas de interés se usan principalmente en la asesoría y en la orientación vocacional, tienen aplicación en la selección de empleados.

Las pruebas de personalidad miden rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. Investigan áreas como el liderazgo, el trabajo en equipo y los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del

puesto. La capacidad para probar estos rasgos puede significar un aumento importante en la eficacia de la selección.

Las pruebas de abuso de sustancias prohibidas que en algunos casos son necesarias para garantizar la seguridad del lugar de trabajo y la productividad ya que los empleados que abusan de las drogas producen pérdidas en sus empresas debido a tiempo perdido y accidentes frecuentes. Las pruebas genéticas realizadas para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias como cáncer, enfermedades cardíacas, neurológicas y congénitas.

El análisis grafológico o de la escritura para filtrar y colocar solicitantes de empleo aunque existe poca investigación sobre su eficacia. Las pruebas por Internet utilizadas cada vez más para probar diversas habilidades.

Por último, los centros de evaluación utilizados solo como un instrumento de selección y desarrollo interno para evaluar el talento gerencial, debido a su alto costo.

El control interno en las pruebas de empleo nos sirve para determinar quien es el candidato más calificado y para evaluar a los empleados que ya colaboran con nosotros.

4.6. Investigación del historial

La verificación de referencias es una validación que proporciona datos adicionales a la información presentada por el solicitante para obtener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección.

Dicha verificación abarca tres categorías de referencias, las personales, las académicas y los empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias depende de la naturaleza de las tareas del puesto por ocupar y su relación con los clientes.

La mayoría de las organizaciones dan más importancia a las referencias profesionales incluidas en la investigación de antecedentes ya que los empleos anteriores están en condiciones de dar la información más objetiva. Esta actividad implica la obtención de información de diversas fuentes como antiguos jefes y socios de negocios para contratar mejores trabajadores.

Una investigación de antecedentes completa y eficaz incluye el examen y la verificación del empleo previo, la escolaridad, las referencias personales, los antecedentes penales, el historial de manejo, los litigios civiles, el historial de compensación, el historial crediticio y el número de seguro social.

4.7. Selección preliminar

La selección preliminar se realiza entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado toda la información de las entrevistas, las pruebas de selección, la verificación de referencias y la investigación de antecedentes en las etapas anteriores.

Por lo general, la persona seleccionada posee las competencias que concuerdan más con los requisitos del puesto vacante y la organización. Dicha decisión de selección recae en el gerente de recursos humanos que realizará el paso decisivo de contratación.

El seleccionador debe reflexionar acerca de los factores externos a la empresa como la economía nacional, la realidad social del sujeto, su ambiente familiar y otros factores que pueden incidir en el desempeño futuro del nuevo empleado.

También debe considerar para su decisión los factores internos de la organización como los sistemas de trabajo, la tecnología, los recursos, el desempeño, la comunicación informal y la personalidad de los jefes entre otras cosas que pueden influir en su grado de rendimiento.

Sin olvidar la estructura de la personalidad del sujeto, que puede sufrir variaciones de acuerdo con eventos que rodean al sujeto (la pérdida de un ser querido, un accidente, la pérdida de autoestima, etcétera.) y que impactan el rendimiento del mismo en sus funciones.

4.8. Selección final

La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta debe tomarla quien será el futuro jefe, por lo que los jefes o supervisores deben participar en la decisión final de selección.

El seleccionador solo propone al mejor o a los mejores candidatos reclutados y asesora la contratación con base en las pruebas realizadas a los candidatos. Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento entreviste a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos ya que con frecuencia el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos.

La decisión final debe ser comunicada al director o gerente de recursos humanos para su visto bueno, ya que este es el responsable de los trámites administrativos y la documentación requerida, el alta en el IMSS, integración del expediente y del trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

La toma de decisión final por el jefe o el departamento de personal marca el fin del proceso de selección y la gerencia debe notificar a los candidatos exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible, simplemente por cortesía y buenas relaciones públicas.

El control interno en esta actividad permite que, si el candidato exitoso está empleado en ese momento por otra empresa, notifique de su salida con anticipación.

4.9. Examen médico

Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. El examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento dado una persona.

El propósito básico de éste examen es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo y debe utilizarse solamente para filtrar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente, por ejemplo, verificar si el candidato tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, o buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.

Todos los exámenes deben ser pertinentes a los requisitos del empleo, por lo tanto una empresa no puede ordenar un examen médico hasta que al solicitante se le ofrezca el empleo. Por lo regular una oferta de empleo está supeditada a la aprobación de este examen por el solicitante.

Los reconocimientos físicos pueden utilizarse conjuntamente con pruebas de capacidad física, con el fin de asegurarse de que se ubica al candidato adecuadamente, así como para proporcionar un documento a la empresa para evitar que los trabajadores reclamen prestaciones laborales por lesiones que ya tenían desde antes, obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto, y conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas o sufre enfermedades profesionales al ingresar al trabajo con el fin de poder orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.

Dicha revisión médica sirve de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud. El control interno de esta actividad es importante porque una buena salud mejora la eficiencia del trabajador y detecta situaciones que como consecuencia generarían pérdidas y gastos que no están considerados y que perjudican las finanzas de la empresa.

4.10. Contratación

Una vez pasadas con éxito las etapas anteriores y el examen médico, es responsabilidad del gerente o director de recursos humanos contratar al candidato. La contratación es la culminación de la función de selección de personal que formaliza la aceptación e incorporación del nuevo empleado para formar parte de la empresa. La selección y la contratación de personal pueden considerarse procesos interrelacionados, ya que por lo regular una persona no es contratada antes de considerar que puesto va ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles en la organización. La contratación debe considerar un proceso continuo, es decir, una serie de etapas que consideran disposiciones legales al contratar al personal para la organización, ya sea en forma individual o colectiva. Las organizaciones tienen la necesidad de predecir hasta que punto se quedarán los candidatos que se contraten.⁸

El contrato es un acuerdo de voluntades entre dos personas en donde se establecen los derechos y obligaciones para hacer algo. El contrato social es la serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad.

El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación es aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Todos los derechos y obligaciones de los trabajadores se encuentran estipulados en la ley federal del trabajo y ningún contrato individual de trabajo puede eliminarlos ni convenir un salario menor al mínimo.

La ley federal del trabajo define al contrato colectivo de trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o

⁸ Dolan, Simon y Valle, Ramón, La Gestión de los Recursos Humanos, pp. 110.

sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El trabajador que pertenece a una asociación de trabajadores, aún disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo.

En cuanto al control interno del contrato colectivo, algunos de los aspectos más relevantes que la administración de recursos humanos debe considerar son su redacción ya que cada una de las cláusulas deben ser revisadas a fondo conjuntamente por el sindicato y por la empresa para evitar que más adelante surjan distintas interpretaciones, se recomienda utilizar un lenguaje sencillo y claro para que todo interesado lo pueda leer e interpretar correctamente.

Respecto a las cuotas se acostumbra que la empresa las retenga a través de la nómina para entregarlas de manera semanal o quincenalmente al sindicato, según se estipule, para facilitar al sindicato disponer de sus ingresos y evitar a la empresa que la gente del sindicato intervenga en horarios y lugares de trabajo al hacer los cobros de las cuotas, ya que esto distraería de sus actividades a los trabajadores.

Cuando el contrato colectivo contemple una cláusula que diga que la empresa debe contratar únicamente miembros del sindicato, esto limita la función de la selección para buscar al mejor candidato, sin embargo en la práctica también se incluye una cláusula donde se estipula que si en 72 horas el sindicato no proporciona el personal solicitado, la empresa puede contratar a quien considere conveniente, con la obligación de que dicho personal se sindicalice.

El control interno en el contrato de trabajo también debe considerar el procedimiento para separar a un trabajador del sindicato. Se pueden formar comisiones mixtas entre trabajadores que representen al sindicato y representantes de la empresa para resolver los conflictos que surjan en cada revisión de contrato. Las comisiones mixtas obligatorias formadas para cumplir

con la higiene y seguridad así como para cumplir con la capacitación y adiestramiento.

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo son de forma y de fondo. Los requisitos de forma incluyen su celebración por escrito bajo pena de nulidad, hacerse por triplicado entregando un ejemplar a cada una de las partes y otro a la autoridad correspondiente. El contrato surte efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

Los requisitos de fondo son los datos que debe contener el contrato, como los nombres de los contratantes, duración, jornadas de trabajo, días de descanso y vacaciones, monto de los salarios, cláusulas de capacitación o adiestramiento, bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones, entre otras estipulaciones que convengan a las partes.

4.11. Inducción

El proceso de inducción es muy importante ya que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación. Si estos recuerdos son desagradables, aun inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Esta etapa se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización para adaptarlo lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, derechos y a las políticas de la empresa. En este caso la inducción significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto y se divide en dos partes, una parte de introducción general o al departamento de personal, y otra parte particular de introducción al puesto.

La inducción es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo, mediante un manual de bienvenida que contiene información general de la

organización, breves aspectos históricos, información sobre sus principales productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato beneficios de los que puede disfrutar, el plano de localización de la organización, algunas políticas generales de personal y el reglamento interior de actividades.

Los principales objetivos de la inducción son ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocer el nuevo empleo para tener un comienzo productivo, establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas generales, su personal, disciplina, promociones y prestaciones a las que tiene derecho.

Realizar una buena inducción también disminuye la rotación de empleados ya que los programas de orientación formal son eficaces para conservar y motivar al personal. Un buen programa de inducción de personal debe estar apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad. Las técnicas que utiliza son las conferencias, las pláticas, las discusiones en grupo, las presentaciones interpersonales, las juntas y los recorridos. Los medios utilizados son videos corporativos, folletos, manuales, impresos, diapositivas, fotografías y listas de verificación.

Dentro del proceso de inducción se realiza la introducción al puesto que incluye orientación general al ambiente de trabajo, el jefe inmediato debe presentarlo con los integrantes de la organización, explicarle en que consiste su trabajo, presentarle la descripción del puesto y mostrarle los sitios generales como son el lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, entre otros.

Si es necesario, se puede incluir una entrevista de ajuste que debe prepararse mediante una plática previa con el supervisor inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante cierto periodo.

Este tipo de entrevista se aplica en diferentes situaciones por ejemplo cuando el trabajador va a causar planta por haber pasado satisfactoriamente el periodo inicial. A fin de hacer notar al trabajador que ingresa en definitiva como empleado y repetirle los puntos fundamentales de la entrevista anterior así como brindarle

la posibilidad de preguntar las cosas que quizá no podría conocer, o que hayan surgido durante el tiempo que ha trabajado. También se le pueden pedir informes sobre cómo encuentra su trabajo, sus compañeros, jefes y ambiente físico para obtener datos de él que podrían ser relevantes en proyectos a futuro.

CASO PRÁCTICO

A fin de aterrizar la investigación se propone un ejemplo práctico para implantar un sistema de control interno que facilite el proceso de selección y contratación de personal mediante el apoyo de la tecnología disponible en la actualidad.

1. Proceso actual de selección y contratación de personal

Aparentemente todas las funciones dentro de las organizaciones están siendo examinadas para lograr una reducción de costos, incluyendo a los recursos humanos. Todas las unidades deben operar con un presupuesto reducido en este ambiente global competitivo y los recursos humanos no son la excepción.

En casi toda la república, a partir de la pequeña y mediana empresa hasta la gran empresa, contratan al personal a través de outsourcing, aunque existen algunos lugares, sobre todo en la parte sur, donde los empresarios mexicanos determinan sus necesidades de personal y con base a ellas reclutan, seleccionan, contratan y despiden. En la microempresa este proceso se efectúa de forma más directa, la gente acude a la empresa y solicita un puesto de trabajo por lo que la retención de personas depende del empeño que ponga la empresa en hacer que los trabajadores sientan que son parte de ella.

Los centros de servicio compartido, el abastecimiento externo y los gerentes de línea participan actualmente en el logro de las actividades de recursos humanos permitiendo a los gerentes de recursos humanos deshacerse de su imagen administrativa y centrarse en actividades más estratégicas orientadas al cumplimiento de la misión de la organización.

El gerente de recursos humanos es una persona que actúa normalmente, en calidad de asesor o reclutador y que trabaja con otros gerentes en asuntos de recursos humanos ya que es responsable de coordinar la administración de los mismos para ayudar a la organización a lograr sus metas por lo que existe una responsabilidad compartida entre los gerentes de línea y los especialistas en

recursos humanos. A menudo el gerente de línea acude a recursos humanos para recibir orientación sobre asuntos de promoción, contratación, disciplina o liquidación.

Las empresas pequeñas raramente poseen una unidad formal de recursos humanos, por lo que otros gerentes de la empresa manejan las funciones de los recursos humanos, enfocando generalmente sus actividades en la contratación y la conservación de empleados competentes.

En las empresas medianas se puede requerir una función de personal independiente para coordinar las actividades de recursos humanos. Y se espera que la persona elegida para desempeñar esta función lleve a cabo la mayoría de las actividades de recursos humanos. En estas empresas hay poca especialización ya que el gerente de recursos humanos conforma básicamente todo el departamento.

En las empresas grandes la función de recursos humanos se vuelve demasiado compleja para una persona y tradicionalmente se crean secciones independientes que se colocan bajo el mando de un ejecutivo de recursos humanos. Por lo general, estas secciones realizan tareas que incluyen la capacitación y el desarrollo, la compensación y las prestaciones, el proceso empleo, la seguridad social y la salud, así como las relaciones laborales.

Mi investigación de control interno para facilitar el proceso de selección y contratación de personal se aplica dentro del departamento de recursos humanos de una mediana empresa en cuanto al personal becario que colabora con ellos actualmente, por lo que es importante mencionar que la mayoría de los estudiantes contratados hoy en día muestran un alto desempeño, tienen buenas calificaciones y experiencia profesional adquirida generalmente en un trabajo temporal durante el verano o un empleo de tiempo parcial durante el año escolar en donde el estudiante conoce las prácticas de negocios de primera mano, al mismo tiempo que contribuye con la empresa desempeñando las tareas necesarias. Por medio de esta relación un estudiante puede determinar si una empresa sería un empleador deseable, y de modo similar, la empresa puede

evaluar mejor las capacidades del estudiante, al tener un tiempo relativamente prolongado para observar su desempeño real. Es en base al control interno de dicho desempeño que debe seleccionarse al becario que la empresa requiere o que podría resultar en un mejor aprovechamiento del recurso humano de la empresa.

Las empresas se han dado cuenta que los becarios también pueden servir como reclutadores eficaces ya que si el interno tiene una buena experiencia, lo comentará con otros estudiantes, además de ser una herramienta de relaciones públicas al proporcionar visibilidad a la empresa.

El trabajo para becario en la empresa ofrece oportunidades para estudiantes con el fin de cerrar la brecha entre la teoría y la práctica de negocios. Actualmente algunos de los becarios son contratados para seguir colaborando en algún proyecto del departamento o área específica en la que estuvieron colaborando como becarios, lo cual no permite que otras áreas pudieran tener acceso a dicho personal que en algunos casos podría ser de utilidad en otros proyectos similares dentro de la misma empresa y dejamos ir un buen elemento, perdiendo así nuestra ventaja de selección y contratación respecto a otros competidores de nuestra misma rama operativa que podrían requerir los servicios de nuestro colaborador temporal o becario.

El proceso de selección y contratación de personal tanto interno como externo comienza cuando existe un puesto vacante, es decir, inicia con la requisición de personal o solicitud al departamento de personal, este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto, la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario entre otros. Figura 3.

En la empresa el proceso de selección de becarios es simple y eficaz al escoger algunos de ellos para cubrir vacantes, ya que la selección de personal interna soluciona dos problemas básicos, la adecuación de la gente al puesto y la eficiencia de la gente en el puesto.

El primer paso del proceso actual de selección de personal becario inicia con la recepción de la solicitud. El jefe inmediato que tiene la vacante debe dirigirse al departamento de recursos humanos o a su acceso cibernético a llenar la forma de requisición de empleado y enviarla al departamento o al jefe de departamento de recursos humanos para que en el tiempo justo y en base a las necesidades específicas, se le suministre del personal necesario, ya sea producto del reclutamiento interno o externo, en cuyo caso, para efectos de mi práctica se estudia al personal becario para seleccionar si contamos con algún posible candidato. Entonces se procede a introducir en la base de datos de la empresa la petición por escrito de solicitud de empleo. La forma de solicitud contiene secciones para registrar la información esencial presentada en un formato estandarizado. Las solicitudes enviadas por medio de Web o fax se depositan en forma automática en la misma base de datos.

Una vez integrado un grupo de solicitantes adecuado, comienza el proceso de selección de personal para escoger, filtrar, calificar y decidir si existe algún candidato adecuado. El criterio de selección se basa en la información obtenida del análisis de puestos, y las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, con el propósito de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal en general.

El segundo paso a seguir en la selección interna de becarios implica una entrevista preliminar al becario, como filtro inicial de solicitantes, ya que elimina los que no cumplen los requisitos mínimos del puesto al realizar algunas preguntas directas para determinar si el candidato es competente.

En el tercer paso, el empleador revisa la solicitud para evaluarla respecto al puesto solicitado, generalmente la revisión del currículum se realiza automáticamente en el caso de los becarios, no así para todos los puestos solicitados donde llega a ser evaluada manualmente por un especialista.

El cuarto paso lo constituye una entrevista de forma personal por un especialista. El entrevistador realiza una entrevista estructurada o dirigida en el caso de los becarios postulados a un puesto donde aplica una serie de preguntas

relacionadas con el empleo para un puesto en particular, mediante el uso de preguntas sobre el conocimiento del puesto, preguntas situacionales, simulación de muestras de trabajo en algunos casos y la búsqueda de información adicional relacionada con el puesto para complementar los datos proporcionados y tomar una decisión eficiente.

En algunas ocasiones se utiliza el método de la sinopsis realista del empleo al comunicar información laboral, positiva y negativa al solicitante, de manera objetiva antes de hacer una oferta, además de informar todo lo que es el trabajo, sus requisitos y contestar toda pregunta del candidato respecto al puesto y la organización con la finalidad de evaluar a los candidatos que parecen estar calificados y dispuestos a colaborar con nosotros durante un nuevo periodo.

Cabe mencionar que algunas veces los gerentes como entrevistadores son influenciados por la presión de cubrir el puesto y a veces elaboran juicios precipitados durante este paso del proceso.

El quinto paso lo constituyen las pruebas de empleo, formas estandarizadas para obtener información relativamente objetiva para compararla con la de otros candidatos, dependiendo del puesto que se vaya a ocupar, además de evaluar la probable coincidencia entre la personalidad, capacidades y motivación de los candidatos potenciales y los requisitos del puesto. El propósito principal de estas pruebas es predecir con la mayor exactitud posible la capacidad de un solicitante.

Actualmente se aplican pruebas de conocimientos particulares del puesto basadas en datos que proceden del análisis de puestos, pruebas psicológicas para medir aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto, rasgos, disposiciones, liderazgo, trabajo en equipo y pruebas de desempeño periódicamente para medir la capacidad de los candidatos.

Dependiendo específicamente del puesto también se aplican pruebas de aptitud cognitiva que determinan la capacidad numérica o de razonamiento general, memoria, vocabulario y fluidez verbal en algún idioma extranjero. Pruebas

estandarizadas de habilidades psicomotoras para puestos más operativos y de producción para medir fuerza, coordinación y destreza.

En el caso de las pruebas de abuso de sustancias prohibidas solo son realizadas a los empleados de planta mandados a investigación, ya que son necesarias para garantizar la seguridad del lugar de trabajo y la productividad.

El sexto paso es la investigación del historial que incluye la verificación de referencias personales, académicas y empleos anteriores que podrían proporcionarnos datos adicionales a la información presentada por el solicitante para realizar una evaluación más objetiva.

En el séptimo paso, el departamento de recursos humanos debe realizar una selección preliminar entre los candidatos que continúan en el proceso mediante la evaluación de toda la información obtenida de las entrevistas, las pruebas de selección, la verificación de referencias y la investigación de antecedentes en los seis pasos anteriores, así como una reflexión sobre los factores internos y externos a la empresa que pueden influir en el desempeño y rendimiento futuro del candidato para proponer al mejor o mejores candidatos y asesorar la contratación con base en las pruebas realizadas.

El octavo paso, la decisión final le corresponde al futuro jefe ya que el gestiona del área que se le asignó y administra el presupuesto de personal a fin de lograr los objetivos marcados, por lo que si participan en el proceso de selección en la empresa, el jefe que tiene el puesto vacante en su departamento debe entrevistar a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos para evaluar mejor las aptitudes técnicas del personal que solicito.

Una vez tomada la decisión de contratación, debe comunicarla al gerente de recursos humanos para su visto bueno, integración del expediente de trabajo y demás seguimiento de los trámites administrativos. Así finaliza la selección del becario y la gerencia de recursos humanos notifica a los candidatos la decisión final.

Siguiendo la integración de su historial en la empresa, el noveno paso es la realización de un examen médico o revisión detallada del estado de salud que guarda el candidato, como indicador del rendimiento físico en el puesto de trabajo, por lo que la oferta de empleo está supeditada a la aprobación de dicho examen para obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato tenga algún problema de salud considerablemente grave que afecte su desempeño laboral al ingresar al trabajo, con el fin de que haya seguridad industrial y se propague la cultura de prevención de enfermedades y accidentes en la empresa.

Pasando con éxito las etapas anteriores y el examen médico, seguimos con el décimo paso, la contratación, responsabilidad del gerente de recursos humanos, para otorgarle su número de ficha como socio en la organización a fin de formalizar la aceptación del candidato.

El onceavo y último paso es la inducción o incorporación del nuevo empleado para formar parte de la empresa ya que todo el proceso de selección concluye con la contratación e inducción del becario seleccionado.

Después de contratar un becario que pasará a ser parte de la plantilla laboral se busca no invertir mucho en adaptarlo a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones, derechos y a las políticas de la empresa, por lo que a veces el jefe inmediato realiza una entrevista de ajuste donde se le hace notar que ingresa en definitiva como empleado, y se le brinda la posibilidad de preguntar las cosas que quizá no podría conocer, o que hayan surgido durante el tiempo que ha colaborado con nosotros como becario, sobre la descripción del puesto, los sitios generales de abastecimiento de material. Así como un manual de bienvenida con información general de la organización, breves aspectos históricos, giro de la empresa, principales funcionarios, el plano de localización, su organización y una breve semblanza del reglamento interior de actividades, sus políticas generales, disciplina, promociones, beneficios y prestaciones a las que tiene derecho como trabajador con el fin de minimizar la rotación de empleados.

2. Propuesta de control interno

La empresa cuenta con sistema intranet y una página virtual propia en la Web pero se hace necesario un sistema integrado de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de informaciones sobresalientes de los recursos humanos para que tanto las recomendaciones y servicio de staff, como las decisiones de línea, sean más adecuadas a cada situación respecto a la selección y contratación de personal becario desaprovechado.

Se trata en este caso de la continua necesidad de actualización del banco de datos, un sistema de información de recursos humanos funcional y un sistema de auditoria en recursos humanos como si fuera un centro de servicio compartido o centro experto encargado de las actividades rutinarias basadas en transacciones que están dispersas a través de la organización para consolidarlas en un solo lugar.

El aumento de volumen hace que las tareas sean más adecuadas para la automatización, lo que a su vez da como resultado la necesidad de menos personal de recursos humanos. Las funciones más comunes de recursos humanos que usan el centro de servicio compartido son la administración de prestaciones y pensiones, la nómina, la ayuda de reubicación, el apoyo de reclutamiento, la capacitación, el desarrollo global, la planeación de la sucesión y la conservación de talentos, que es nuestro tema central al tratar de conservar los becarios que podrían aumentar nuestro capital humano.

La contabilidad de recursos humanos representa el intento de tratar los recursos humanos como capital, no como gasto. El valor de capital del recurso humano puede estimarse por sus costos de sustitución o por los costos de adquisición, siendo posible el cálculo de su depreciación.

Se propone implantar un sistema de control en el área de becarios que facilite el proceso de selección de personal ya que se cuenta con tecnología propia para

implantarlo y no solicitar el uso de outsourcing o un centro de servicio compartido que apoye de manera externa en la tarea de conservación de talentos.

Tomando en cuenta que la administración por sistemas trata de establecer un conjunto programado de reglas de decisión que deben aplicarse en un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones, se apoya el planeamiento e implantación de un sistema operacional y de un sistema de información donde las informaciones pueden ser dirigidas a decisiones, acompañamiento y control, o a la ejecución, es decir, al nivel estratégico, al nivel de control o al nivel operativo respectivamente. Figura 4.

Un sistema operacional es una red integrada de flujos de informaciones, basada en el computador que presenta un conjunto significativo de las actividades de la empresa, sin retroalimentación, ya que es un sistema cerrado y autónomo. Los conjuntos de programas constituyen reglas de decisión programadas en el computador, para procesar un volumen de transacciones sin incluir la participación de personas.

La razón de centralizar un proceso es la necesidad de congruencia en el mensaje a los candidatos potenciales, reducir al mínimo la duplicación del trabajo y el resultante aumento de la productividad.

Contratar al mejor personal disponible nunca ha sido tan importante como lo es hoy en día debido a la competencia global. Si bien las empresas muy pequeñas pueden manejar todos o casi todos los registros de personal llevándolos por medio de formas y sistemas manuales, las empresas que están creciendo dedican una cantidad enorme de tiempo a estas tareas.

El sistema de personal de una compañía requiere de gran papeleo desde un aviso de puesto vacante, un anuncio publicitario de requerimiento de empleados, una solicitud de empleo, una lista de comprobación para la entrevista, diversas verificaciones de estudios y de referencias laborales, hasta un contrato de empleo, de confidencialidad, de no competencia o de indemnización del empleador, además de diversas formas de autorización para la contratación,

retención de impuestos, obtención de datos del nuevo empleado, entre muchas otras, por lo que resulta necesario tener un sistema de personal compuesto por formas estándar.

Las grandes compañías integran sus sistemas separados de personal para convertirlos en un solo sistema de información de personal como una serie integrada de componentes interrelacionados que juntos sirven para reunir, procesar, almacenar y difundir información que respalde la toma de decisiones, la coordinación del control, el análisis y la visualización de las actividades de administración de personal de la organización.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos necesita observación sistemática, análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información para el proceso decisorio de la organización.

Hasta hace poco, la gestión de los recursos humanos ha sido una función exclusivamente administrativa, disponiendo de procesos estandarizados para la selección, evaluación y retribución de los empleados. Cada vez los gerentes de recursos humanos son más conscientes de que manejan una información relevante para la toma de decisiones estratégicas y operacionales de las organizaciones. Existe una gran necesidad de trabajar en equipo a la hora de implementar sistemas tecnológicos y plataformas de Intranet.

El Intranet es un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización. Mientras la Internet facilita el reclutamiento, los intranets o redes internas creadas por los empleadores lo hacen como parte de un sistema de información de personal para la organización y la administración del personal, como la creación de un directorio electrónico de los empleados, automatizar ofertas de empleo y seguir la pista de solicitantes, organizar registros para la capacitación, proporcionar comprobantes electrónicos de pagos, publicar un manual electrónico para empleados, ofrecer comunicados y boletines más atractivos para los empleados, permitir que los empleados actualicen sus perfiles personales y tengan acceso a sus cuentas, realizar

revisiones del desempeño, manejar la planificación de las sucesiones localizando a los empleados que tienen el conjunto correcto de habilidades para ocupar las vacantes, etcétera.

Los proyectos Intranet suelen ser cortos, baratos, flexibles y en muchos casos han producido resultados asombrosos en productividad con una inversión muy baja.⁹

Las políticas de control de los recursos humanos son los medios y vehículos adecuados de información que sirven para la toma de decisiones sobre dichos recursos a través de mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización; y de proporcionar criterios para la auditoria, la aplicación y adecuación permanente de las políticas y de procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Los recursos humanos están actualmente en el auge de su transición como consecuencia de la incorporación de las nuevas tecnologías. Todo empezó con la aplicación de mecanismos o sistemas que permitían simples intercambios de información. Dentro de la información disponible, los datos de tipo dinámico son los que proporcionan un mayor interés y pueden considerarse como los más productivos, por ejemplo, un directivo puede contratar nuevos trabajadores, anular un contrato de trabajo o fijar niveles de salarios desde un teléfono móvil.

Actualmente esta tecnología ha evolucionado y se ha transformado en un sistema integrado de datos e informaciones relacionadas con el recurso humano, tanto para empleados como para ejecutivos, impulsando las tecnologías Web. En ellos se identifican dos partes diferenciadas, una con orientación administrativa, que consiste en la elaboración y gestión de los archivos master de los empleados, y otra con un carácter más personalizado, centrada en el desarrollo de cada individuo y donde se recogen aspectos relacionados con su selección, reclutamiento, carrera profesional, desarrollo, beneficios, compensación, administración, etcétera.

⁹ Dolan, Simon y Valle, Ramón, La Gestión de los Recursos Humanos, pp. 360.

El portal individualizado del área de becarios no solo dará un servicio a los gestores de recursos humanos, sino también a los propios empleados de la organización. Con la puesta en marcha de esta propuesta Intranet como medio de comunicación y el desarrollo de las nuevas tecnologías estoy segura que aparecerán nuevas contribuciones.

Anteriormente muchos empleados descubrían que existía un puesto vacante en otra ubicación mucho tiempo después de que éste se había ocupado. Con frecuencia los anuncios de empleo no llegaban a los tableros de anuncios de todas las ubicaciones, pero el uso de Intranet en la empresa cambio esto.

Primeramente sabemos que el proceso de selección y contratación de personal no puede iniciarse sin un requerimiento de personal y es precisamente en base a este que se realiza la propuesta de un sistema informático que funcionará a través de Intranet para recolectar y tener siempre disponibles y actualizados los datos de los posibles candidatos a alguna posible plaza vacante de trabajo.

Se propone que la base de datos tenga un número de registro para cada solicitud llenada, la cual ha de confirmarse al enviar el número de registro adquirido por el candidato con respuesta por correo electrónico para enviar un formato que ha de ser llenado con datos relevantes como nombre del candidato empezando por apellido, sexo, edad, estado civil, domicilio, teléfono, nivel de estudios, escuela, diploma, certificado y calificación, año de ingreso y egreso a cada una de ellas, experiencia laboral, institución, ramo al que pertenece dicha institución, puesto que ocupó, actividades que desempeñó, inicio y término en años y meses a cada empleo. Así como un anexo de instrucciones para el llenado de la solicitud recibida por correo electrónico.

El enfoque de formato común en esta propuesta permitirá a cada solicitante ser evaluado en forma equitativa. El candidato simplemente llena la solicitud al puesto vacante.

Las solicitudes podrán ser consultadas por todas las áreas o sectores, quienes enviarán la solicitud al departamento de recursos humanos para que ellos contacten a la persona y confirmen la veracidad de los datos, así como una posible primera entrevista.

Por otra parte habrá que determinar quién tendrá acceso al registro y actualización de la información dentro de la empresa en la base de datos, ya que se plantea que los empleados base o aquellos que sean jefes inmediatos de los becarios tengan acceso en cuanto a reportes y registro del desempeño de sus colaboradores, ya que fungen como asesores de los mismos y se encuentran en continuo contacto con su desarrollo y los resultados que producen. También sería necesario que sólo tengan acceso mediante una clave los integrantes del departamento de recursos humanos y el director general de cada departamento, puesto que ellos son quienes realizan la distribución del presupuesto que se les asigna en cuanto a la solicitud de un nuevo elemento encontrado en la base de datos.

El proceso propuesto inicia cuando el personal o jefe inmediato que tiene la vacante se dirige al departamento de recursos humanos mediante su acceso cibernético y llena la forma de requisición de empleado dirigiéndola al jefe de departamento de recursos humanos.

Así empieza el primer paso del proceso, que consiste en enviar su solicitud a dicho departamento para que en el tiempo justo y en base a sus necesidades específicas, se le suministre del personal necesario. En cuyo caso y para efectos de mi práctica, se estudia al personal interno que se encuentra en calidad de becario para seleccionar algún posible candidato para el trabajo específico. El control interno aquí ayuda a actualizar nuestra base de datos respecto a las solicitudes de aquellos candidatos que habían solicitado anteriormente algún otro cargo, y mejorar nuestra descripción de puestos.

El control interno durante el segundo paso del proceso de selección de becarios nos ayudará en la entrevista preliminar, ya que permitirá checar el perfil de los interesados en la misma base de datos y eliminar con mayor eficacia los que no

cumplen con los requisitos mínimos, con la finalidad de realizar físicamente solo las entrevistas que pudieran ser de interés, para determinar si el candidato es competente. Y el deber de ingresar algún comentario importante para llevar el seguimiento de dicho proceso de selección y contratación de personal becario para que haya actualización y retroalimentación en el sistema.

El estudio de la solicitud constituye el tercer paso, aquí el control interno se realiza para comparar la información registrada en las solicitudes con la descripción del puesto.

En el cuarto paso, el control interno servirá para integrar y analizar sistemáticamente las informaciones, al coordinar la aplicación de la entrevista inicial con las entrevistas sucesivas y los otros pasos del proceso de selección.

El control interno en el quinto paso servirá para que con las pruebas de empleo se evalúen a los candidatos y determinar quienes son los más calificados para pasar al sexto paso que se refiere a la investigación del historial.

Durante el sexto paso, el control interno facilita la verificación de antecedentes laborales dentro de la empresa, ya que se hace mucho más eficaz la obtención de información de los antiguos jefes y otras referencias del becario respecto de su comportamiento, productividad, etc. Una investigación de antecedentes completa y eficaz incluye la verificación del empleo previo, escolaridad, referencias personales, historial de compensación, etc.

Cabe mencionar que la investigación inicial puede dar como resultado una contratación casi inmediata al haber sido demostrada su capacidad y evaluado el trabajo y desempeño del becario anteriormente. La distancia no es un factor importante cuando se usa Intranet para realizar dicha investigación.

Intranet es una buena forma de mantener a todas las personas al día, sobre todo en una era global donde los trabajadores están dispersos. Si funciona satisfactoriamente podría ampliarse, para el caso de las grandes empresas, simplemente incorporando dicha base a Internet, esto la hará disponible

instantáneamente a todos los niveles de la administración interna e incrementará la responsabilidad de todas las áreas al proceso de selección y contratación de personal.

Por otra parte, definitivamente no es recomendable su aplicación en una microempresa ya que implica una inversión excesiva de capital respecto a los beneficios que podrían obtenerse y reduciendo dicho plan solo a un gasto innecesario. Por otro lado su implantación en una pequeña empresa solo sería prudente de considerarse si es parte de un sistema integrado con otros proyectos que representen una renovación y reinversión del modo de operación y administración del negocio para que los beneficios sean equitativos a la inversión a realizar.

El séptimo paso es la selección preliminar, aquí el control interno servirá para ahorrar tiempo al departamento de recursos humanos en la evaluación de toda la información obtenida al centralizar en un solo expediente todas las entrevistas, pruebas, referencias, antecedentes y comentarios que pueden influir en el desempeño y rendimiento futuro del becario a evaluar, para proponer al mejor candidato y asesorar la contratación en base a ello.

El octavo paso se refiere a la selección final, durante la cual el control interno en esta actividad permitirá que la gerencia notifique a los candidatos exitosos como no exitosos de las decisiones de selección con mayor facilidad y rapidez. Así mismo, este proceso permite que si el becario exitoso está empleado por el momento en otra área, pueda notificar de su salida con anticipación para que el área en la que colabora, prevenga con tiempo suficiente su salida, facilitando la posibilidad de realizar una planificación de personal más certera.

El control interno en el noveno paso hará que el examen médico pase a formar parte de la mejora en calidad de salud del nuevo colaborador que como consecuencia prevendría pérdidas y gastos no considerados.

Durante el décimo paso, el control interno en cuanto a la contratación debería considerar formar comisiones mixtas entre trabajadores para mantener

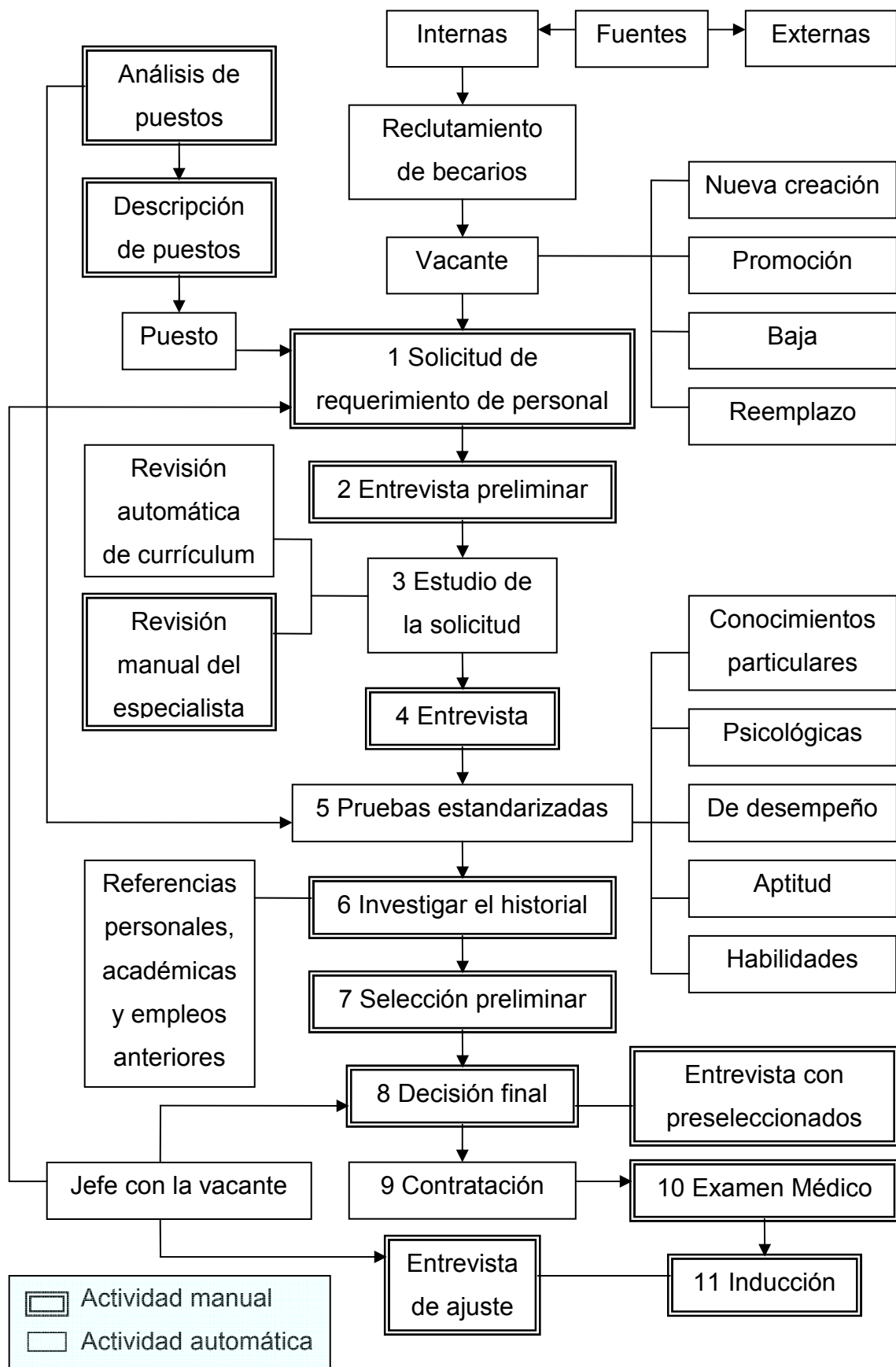
actualizados los contratos laborales que corresponden a cada una de las plazas que forman parte del organigrama formal de la empresa, y demás contratos que afecten al personal en cuanto a salud, prestaciones, obligaciones, etc.

El control interno en el onceavo paso, es decir en la inducción, solamente incluye la actualización del candidato al puesto a ocupar, puesto que está calificado para su realización y la entrevista de ajuste con el becario que realiza el jefe inmediato, que también habría de registrarse cualquier observación relevante.

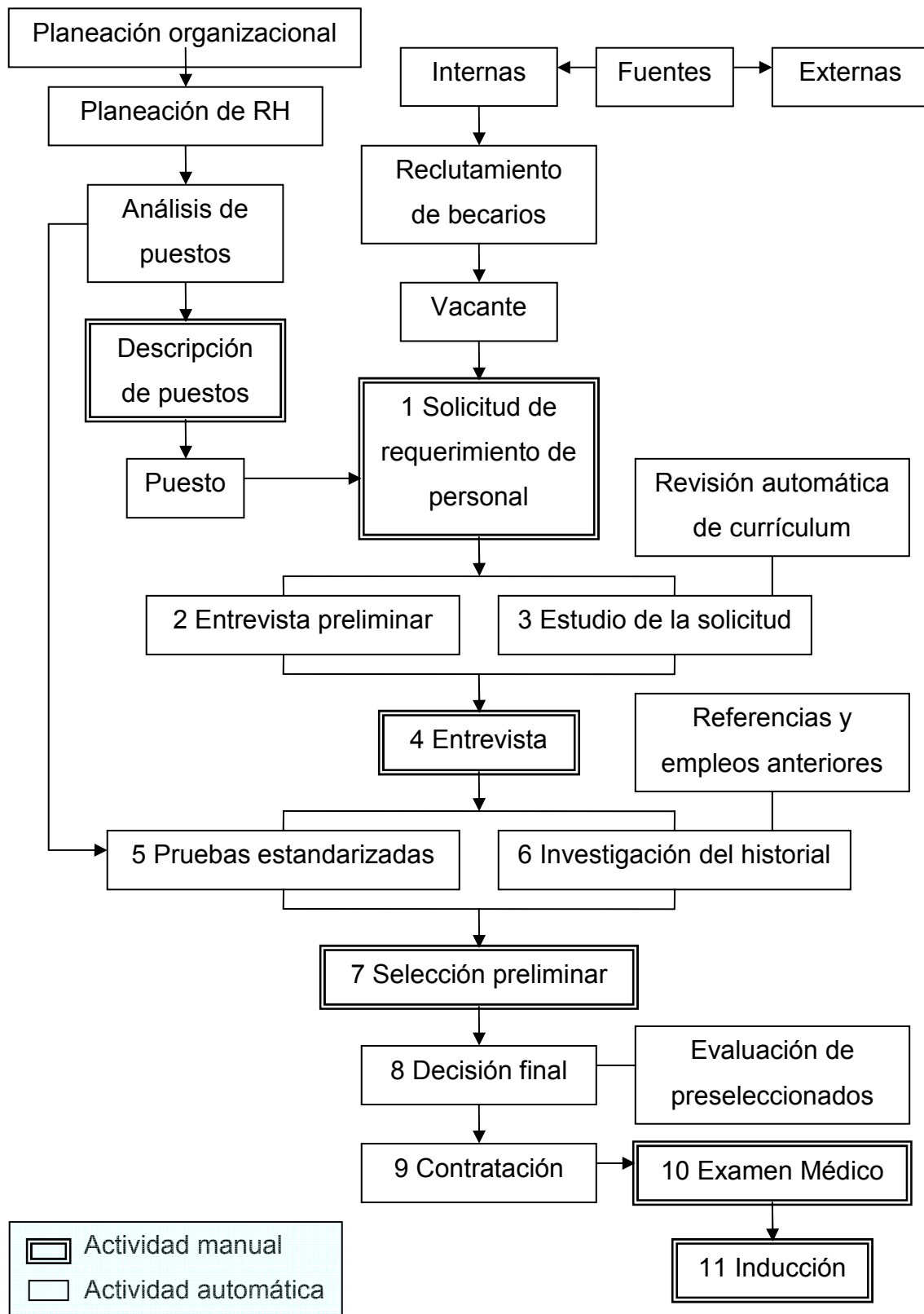
Figura 6.

La gran ventaja de los sistemas de recursos humanos es la descarga administrativa de tiempo que favorece la plena dedicación a temas estratégicos de la compañía. Si se aplica este proyecto en una gran empresa podría ser muy beneficioso, solo si resulta rentable, el uso de un administrador de contrataciones, que apoye el proceso después de seleccionar un solicitante para una entrevista. Dicho sistema llama por teléfono a la persona y le pide que elija una hora para la entrevista oprimiendo los botones de un teléfono de tonos. Al término de la llamada, la base de datos cliente/servidor notifica a los entrevistadores que tienen una cita e incluso les envía un recordatorio el día de la entrevista. Todo se maneja sin interacción humana.

Proceso actual de selección y contratación de personal becario.



Proceso de selección y contratación de personal becario aplicando control interno.



CONCLUSIONES

Diariamente escuchamos hablar de administración en las grandes empresas, pero ¿Qué pasa con las micro, pequeñas y medianas empresas? ¿Tendrán alguna posibilidad real de competir?

Por cada 10 empresas que abren sus puertas al año, sólo 50 por ciento logra permanecer en el mercado 2 años. Las MPyMEs constituyen el 99.8 por ciento de los negocios en México y producen la mitad del Producto Interno Bruto. Además, ese segmento productivo genera en el país 7 de cada 10 empleos.

El adecuado comportamiento macroeconómico de los últimos años, no ha sido capaz de generar las condiciones necesarias para que las MPyMEs crezcan en forma dinámica y estable, debido a que enfrentan una serie de dificultades que truncan notablemente su desarrollo. Figura 5.

Entre dichas dificultades se encuentra la falta de internacionalización y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos. El 94.3 por ciento de las exportaciones en México están concentradas en 312 grandes empresas nacionales y extranjeras, y en 3,436 empresas maquiladoras. Asimismo, existe una participación decreciente de las empresas de menor tamaño en las compras de los sectores nacionales con mayor dinamismo exportador.

En el caso del financiamiento a largo plazo, en México no se están otorgando créditos a empresas mayores a 5 años y ni siquiera hablar de los límites de los montos que un empresario puede solicitar. La falta de financiamiento y las elevadas tasas de interés, acompañadas de fuertes restricciones por parte de los bancos, han tenido como consecuencia que sólo el 22.5 por ciento de las MPyMEs cuenten con créditos de la banca comercial. Por lo que han tenido que recurrir a fuentes alternas de financiamiento; entre las que se encuentran proveedores, créditos personales e incluso tarjetas de crédito.

También deben enfrentar los largos y burocráticos procedimientos fiscales, además de la excesiva carga fiscal ya que no existe una estructura fiscal diferenciada que de tratamiento a las empresas de acuerdo a su tamaño y a su grado de madurez. A pesar de que el gobierno federal cuenta con una gran diversidad de apoyos para las MPyMEs, la mayoría de los empresarios desconoce su existencia. Y el monto de recursos destinados para este fin, es muy pequeño en comparación con la magnitud de los retos que implican la modernización e incremento de la competitividad de este sector.

Las MPyMEs de toda América Latina se caracterizan por su baja producción, calidad no certificada, establecimientos reducidos, falta de financiamiento y por ser altamente generadoras de un importante número de empleos, pero mal remunerado. Por lo que otra de las dificultades es la falta de capacitación sobre todo para las empresas de menor tamaño que carecen de mano de obra calificada y enfrentan importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información y recursos económicos.

No hay que olvidar la falta de vinculación del sistema educativo, las instituciones, sus programas de estudio y los proyectos de investigación con las necesidades empresariales. En México se da mucho la educación instructiva de conocimientos y se descuida la educación formativa, los valores como la honestidad, la puntualidad, la limpieza y la disciplina que son parte de la educación necesaria en un empresario de éxito.

Existen cuatro pasos para ser un empresario de excelencia empezando por *“el bien ser”* que sigue el principio fundamental del respeto, *“el bien hacer”* que se refiere a hacer las cosas bien, es decir, si vas a estudiar hazlo bien. Si además de esto das más de lo que recibiste, llegarás al *“bien estar”*, y quienes siguen estos tres pasos en este orden, tarde o temprano lograrán *“el bien tener”*.

Otro aspecto importante es la religión, los mexicanos van a los templos a pedir y a esperar, igual que sus sindicatos donde se presentan pliego de peticiones y no un pliego de ofrecimientos como los japoneses que en base a esos ofrecimientos han logrado un error cero, calidad total y el justo a tiempo.

Debemos tener una buena actitud ante la naturaleza. La juventud tiene que ser emprendedora porque es importante que cada quien hagamos nuestras propias cosas, para que las amemos y signifiquen mucho para nosotros mismos.

Sin olvidar tener una buena actitud ante la vida misma, no solo hay que hacer lo esencial. Hay padres de familia, maestros, empresarios, que todos los días están creando fracasados, pero también hay quienes todos los días están creando triunfadores. Es necesario trabajar, crear, innovar y realizar propuestas, no solo esperar el financiamiento a las MPyMEs.

La serie de libros Padre rico, padre pobre escritos por Robert Kiyosaki y Sharon Lechter dicen que ser rico es una libertad y una decisión donde la educación es importante. No solo la educación proveniente de las escuelas, sino la serie de conceptos que una generación le transmite a otra, por ejemplo la mentalidad de esfuerzo en el "sueño americano", compuesto por inmigrantes que vienen huyendo de la pobreza y desean ser ricos, personas que piensan "yo quiero ser mejor que mi padre".

Aunque partas de la nada, debe pensarse en una ambición más grande que una casa o un hogar donde invertir, es necesario pensar en el mercado de bienes raíces, donde todo es susceptible de venderse.

El gobierno no importa mucho, no esperemos que ellos lo resuelvan todo. Si el gobierno es ineficiente, nosotros no debemos serlo. Una de las virtudes para desarrollar la riqueza, es ver siempre de manera positiva, estar abiertos y buscar nuevas posibilidades. Invertir es un paso difícil, pero quien se decide y sabe moverse con inteligencia, logra cosas muy favorables.

El dinero te da libertad, pero no te da el éxito. Eso sólo se logra cuando estás en balance con todo lo que te rodea y hay un genuino equilibrio en tu vida.

Todas las grandes empresas comenzaron por ser pequeños sueños y proyectos familiares que tras un arduo trabajo lograron crecer y desarrollarse, pero, ¿Cómo lograrlo?, acaso ¿Alguno de ellos lo habrá hecho solo?

Puesto que la administración persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano, podría decirse que es precisamente ese esfuerzo conjunto bien dirigido, el que facilitó esa transición.

La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo, porque la administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.

La empresa moderna ya no es más dirigida por un solo hombre, por lo tanto, considero que el recurso humano es uno de los más importantes para la organización, ya que es a través de ellos que se logra hacer lo propuesto. Si cada una de las áreas se dedica a cumplir lo mejor posible con sus funciones se puede hacer una sinergia y se obtendrán mejores resultados.

Analizar el proceso de selección de personal que debe seguirse para obtener un buen cimiento en nuestro negocio es crucial ya que es sabido que los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación y hacer una mala contratación de empleados puede traer malos resultados.

Es necesario aplicar debidamente el proceso administrativo y control en toda actividad llevada a cabo por el personal, incluyendo el proceso que nos provee del recurso humano, ya que el mejoramiento de la administración de este proceso podría servir como base esencial de desarrollo tanto personal como institucional.

Las organizaciones necesitan adaptarse a las nuevas exigencias si quieren mantener su ventaja competitiva y los responsables de recursos humanos juegan un papel muy importante por el impacto que tienen sus actuaciones sobre la rentabilidad de las empresas.

El afán por ser más competitivas ha llevado a muchas empresas a cambiar su organización y forma de administrar. La organización de aspecto piramidal tradicional está pasada de moda, los empleados deben interactuar con quien sea para desempeñar su trabajo, es decir los empleados tienen más poder; el cliente está en la cúspide y los movimientos de la compañía deben dirigirse a satisfacer las necesidades del cliente.

Así mismo, los especialistas en recursos humanos que comprendan, adopten y utilicen eficazmente las nuevas tecnologías dentro de las funciones de los recursos humanos son los que tendrán éxito y alcanzarán reducciones de costos considerables.

Me parece que la tecnología en recursos humanos tiene el potencial de aumentar o disminuir el valor de una organización y con certeza los recursos humanos deben fomentar el uso de la tecnología.

Algunas de las principales tendencias tecnológicas en recursos humanos son el aumento de los lugares de trabajo conectados a Internet, abastecimiento externo de funciones por medio de personas o empresas de todo el mundo, lugares de trabajo virtuales, el uso de herramientas analíticas para medir el éxito de las prácticas de recursos humanos, predecir resultados futuros y de contingencia como los planes para prever qué hacer en caso de desastre.

Uno de los campos en los que ha tenido una mayor aplicación la incorporación de las nuevas tecnologías de comunicación e información de recursos humanos ha sido en el ámbito del reclutamiento y selección.

Proporcionar o generar una base de datos de candidatos y solucionar rápidamente futuras necesidades de reclutamiento interno con un mínimo costo y la ventaja de identificar a las personas calificadas que están interesadas en participar en determinado proyecto corporativo.

El uso de instrumentos de selección on-line permite alcanzar una importante reducción de costos y también un aumento de la productividad en los procesos

de reclutamiento y selección de personal. Para obtener el mayor beneficio de los mismos es necesario que la empresa interprete correctamente la conducta, actitudes y motivaciones de esas personas. El reclutamiento on-line ahorra tiempo a la empresa porque permite seleccionar a los candidatos en periodos menores al de las 6 a 8 semanas que lleva el reclutamiento tradicional. La eliminación de los candidatos menos cualificados se acorta a través de las pruebas y filtrados on-line del proceso de selección de personal.

Esta información también se utiliza para diseñar estrategias eficaces de reclutamiento. Pero no todo son ventajas, ya que se sobrecarga la red de currículum y discrimina hasta cierto punto a los que no utilizan este sistema, privando de contacto humano por ambas partes. Si la empresa que busca personal no elimina la entrevista final utilizada en el sistema tradicional, el contacto humano no desaparece totalmente.

Algunos motivos para no ignorar mi propuesta en la selección de personal becario son su cobertura y amplio alcance de usuarios, así como la igualdad en el campo de juego para adquirir el mejor candidato interno disponible. Los costos reducidos y la presencia aumentada ya que pueden publicar sus anuncios durante mayor lapso de tiempo. La conveniencia del acceso y la comunicación instantánea entre candidatos y empresa, crucial en un mercado laboral competitivo, al recortar los plazos del proceso de selección aportando ahorros y dando a la empresa la oportunidad de conseguir un excelente candidato antes que sus competidores, ya que los becarios, son colaboradores internos que han demostrado con hechos lo que son capaces de hacer, se adaptan mucho más rápido al puesto porque conocen el ambiente de trabajo y no es necesario hacer grandes inversiones en capacitación o adiestramiento porque se les contrata para desempeñar puestos o realizar trabajos para los que están debidamente calificados.

La formación y desarrollo de los empleados representa un costo importante para la mayoría de las empresas ya que la falta de habilidades es un obstáculo importante para el crecimiento y desarrollo de la sociedad. El aprendizaje se realiza sin limitaciones de espacio y tiempo, con la posibilidad de controlar y

evaluar la formación de una manera más eficaz. Respaldarlos para aprender más rápido y mejor, es una de las claves más importantes para los profesionales de recursos humanos, por lo tanto existe una mayor responsabilidad respecto a su desarrollo profesional.

Por otra parte, la posibilidad de comunicación a través de e-mail, Internet e Intranet facilita la comunicación entre los directivos y el envío de mensajes relativos a la organización y su entorno. La tendencia actual es una operación de tipo autoservicio con acceso directo desde la página Web o Intranet de la sociedad. Se pueden modificar e introducir los cambios oportunos facilitando y flexibilizando la gestión.

Un sistema de información de personal nos ayuda a ser más competitivos ya que puede mejorar significativamente la eficiencia del funcionamiento de personal y por consiguiente la línea base de la compañía llevando a la empresa a otro nivel, en función del número y la variedad de informes relacionados con el personal que puede producir, ya que a medida que un sistema de esta naturaleza absorbe tareas como la actualización de información relativa a los empleados y revisa por medios electrónicos la currícula, tienden a cambiar los tipos de empleados de personal que se necesitan y los puestos de personal.

Un sistema de información de personal debe considerarse en conjunto pero también como un proceso compuesto por proyectos separados, cada uno planificado y programado en forma realista. Pasar de los sistemas individuales de componentes a los sistemas de información de personal integrados debe incluir una variedad de informaciones obtenidas de datos cruzados provenientes de diversas fuentes, que nos traerán ventajas como mejorar el procesamiento de las transacciones de personal porque su amplitud ofrece un procesamiento computarizado relativamente más potente que el que sería posible si se usaran los sistemas individuales para cada tarea de personal.

Este sistema nos sirve para el procesamiento en línea ya que permite que los mismos empleados formen parte literalmente del mismo. Además, mejora la capacidad para los reportes debido a su carácter global.

También es posible aplicar una reingeniería drástica a toda la función de personal ya que permite la integración del sistema de personal y el propio sistema de información se hace cargo de muchas de las tareas que antes desempeñaban los empleados de personal.

La incorporación de estos sistemas de información transforma la forma en que los empleados acceden a la información, permitiendo disponer de toda aquella relacionada con el empleo a través de las conexiones entre los sistemas y las bases de datos, alcanzando una mejor evolución de los negocios. Si se integran los sistemas de recursos humanos dentro de las tecnologías Web se mejora el servicio a los empleados. Con el inconveniente de que es un sistema de información complejo que podría representar un reto más grande de lo que el cliente espera. La falta de consideración sobre su compatibilidad con los sistemas de información de personal existentes en la empresa. La incomodidad de las inmanejables interfaces de usuario y la capacitación inadecuada que podría destruir la utilidad del sistema aumentando la resistencia u oposición de los empleados y administradores a realizar tareas que antes correspondían a personal, en lugar de ayudar con su uso.

Aun nos queda mucho por hacer, me parece necesario fortalecer las capacidades de evaluación y coordinación interinstitucional a través de establecer una unidad especializada de control en las MPyMEs que apoye el proceso de planeación estratégica empresarial y nacional para poder establecer sistemas de mejora continua. Un esquema integral de apoyo al empresario producto de una mejor coordinación entre las instituciones del gobierno federal y las empresas para conocer las necesidades empresariales, mejorar el proceso de planeación nacional y evaluar el impacto, calidad y desempeño de los programas.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Adalberto, (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ª Ed., Colombia, McGraw Hill.

Dess, Gregory G. y Lumpkin, G. T., (2003), Dirección Estratégica. Creando Ventajas Competitivas, España, McGraw Hill.

Dessler, Gary, (2001), Administración de Personal", 8ª Ed., México, Pearson Educación.

Dolan, Simon y Valle, Ramón, (2003), La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI, 2ª Ed., España, McGraw Hill.

Eco, Humberto, (2001), Cómo se Hace una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Estudio, Investigación y Escritura, Barcelona, Editorial Gedsa.

Gitman, Larry y Mc Daniel, Carl, (2001), El Futuro de los Negocios, México, Tompson Learning.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, (2003), Metodología de la Investigación, 3ª Ed., Chile, McGraw Hill.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., (2005), Administración de Recursos Humanos, 9ª Ed., México, Prentice Hall.

Muñoz, Garduño, Jaime, (2000), Introducción a la Administración, 2ª Ed., México, Editorial Diana.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, (2004), Administración. Una Perspectiva Global, 12ª Ed., México, McGraw Hill.

Lazzati, Santiago, (2000), Management del Cambio del Desempeño, Argentina, Ediciones Macchi.

Longenecker, Justin, Moore, Carlos, y Petty, William, (2001), Administración de Pequeñas Empresas, 11ª Ed., México, Tompson Editores.

Reyes Ponce, Agustín, (2002), Administración de Empresas. Teoría y práctica, 2ª Parte, México, Editorial Limusa.

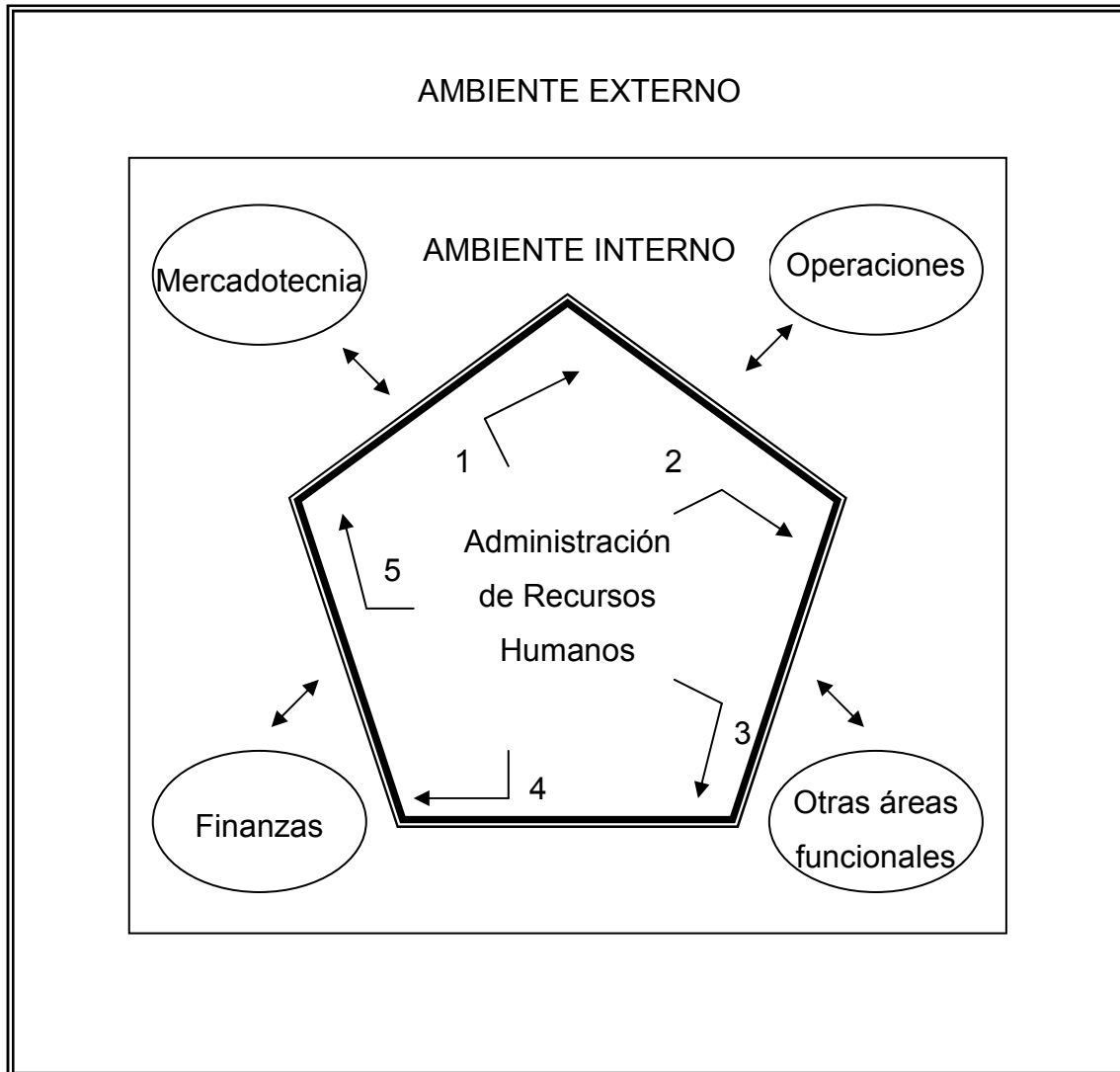
Sánchez Barriga, Francisco, (2004), Técnicas de Administración de Recursos Humanos, 3ª Ed., México, Editorial Limusa.

ANEXOS

Figura 1. Operaciones de la empresa según Henry Fayol.

Operaciones de la empresa	Técnicas	Producción. Fabricación. Transformación.
	Comerciales	Compras. Ventas. Cambios.
	Financieras	Busca de capitales y gerencia de los mismos.
	De seguridad	Protección de los bienes y de las personas.
	De contabilidad	Inventario, precio, costo, balance, estadística, etc.
	Administrativas	Planeación. Organización. Dirección. Control.

Figura 2. Administración de recursos humanos y su ambiente.



1 Proceso-Empleo

2 Desarrollo de recursos humanos

3 Compensación y prestaciones

4 Seguridad social y salud

5 Relaciones laborales y con empleados

Ambiente Externo: Fuerza laboral, sociedad, sindicatos, accionistas, competencia, clientes, tecnología y la economía.

Figura 3. 128Mon. Forma de requisición de empleados.

FORMA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL			
Número de requisición:			Fecha:
No. de departamento:	Nombre del departamento:		
Tipo de empleo:	<input type="checkbox"/> Tiempo completo <input type="checkbox"/> Tiempo parcial	Fecha de requisición:	
Título del puesto:	Tipo de requisición:		<input type="checkbox"/> Directa <input type="checkbox"/> Indirecta
Código del puesto:	Grado:	No. de vacantes:	
Años de experiencia:	Nombre del proyecto:		
Adicional <input type="checkbox"/>	Reemplazo <input type="checkbox"/>	Reemplaza a:	
Supervisor de contratación:	Correo electrónico:		
Teléfono:	Fax:		
Gerente de departamento:	Teléfono:		
Ubicación del puesto:	Edificio del puesto:		
Acreditación de seguridad:	Ninguna <input type="checkbox"/> Confidencial <input type="checkbox"/> Secreta <input type="checkbox"/> Máximo secreto <input type="checkbox"/>	Acreditación existente:	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Nivel educativo mínimo:	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Asociado <input type="checkbox"/> Licenciado <input type="checkbox"/> Maestro <input type="checkbox"/> Doctor		
Certificación:	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si respondió sí, especifique:		
Áreas de estudio:	¿Puede sustituir la educación con experiencia relacionada? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Turno:	<input type="checkbox"/> Primero <input type="checkbox"/> Segundo <input type="checkbox"/> Tercero <input type="checkbox"/> Rotatorio	Horas extra requeridas:	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Descripción del puesto:			
Habilidades requeridas (experiencia, conocimientos, habilidades en un área de especialización para este puesto):			
Habilidades deseadas (otras habilidades y capacidades que pueden ser útiles):			
Describa los requisitos físicos del puesto (por ejemplo, doblar, cargar, trabajo por encima de la cabeza):			
	Nombre o título:	Firma:	Fecha:
Gerente:			
Director:			
Vicepresidente:			
Finanzas:			
RH:			

Figura 4. Informaciones de recursos humanos como sistema.

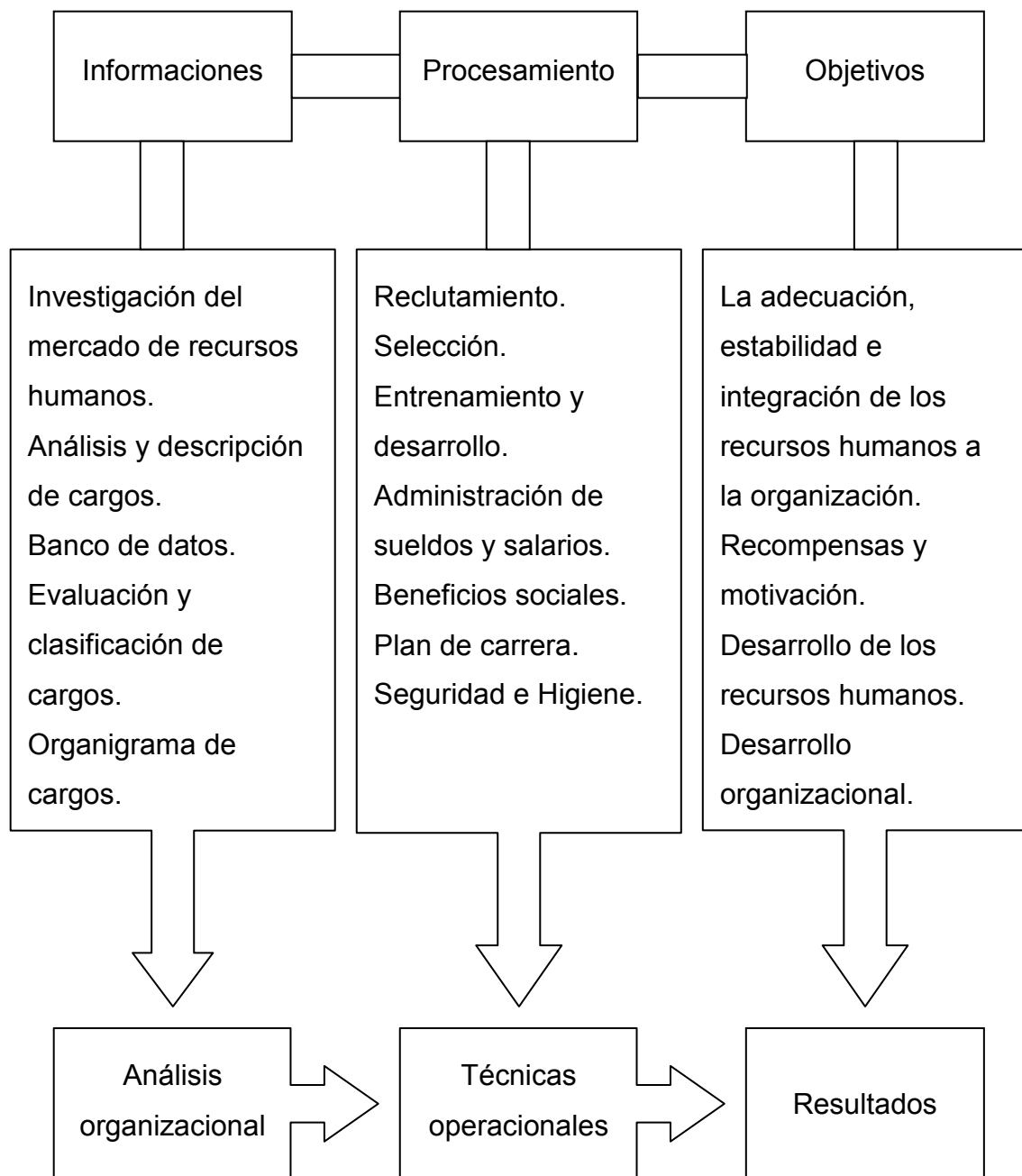


Figura 5. Principales restricciones para el crecimiento de la PYMES (%).

RESTRICCIÓN / AÑO	2004	2005
Regulaciones / Burocracia	47	47
Costo del financiamiento	56	42
Escasez de financiamiento a largo plazo	57	39
Escasez de ordenes de compra /demanda reducida	58	36
Escasez de capital de trabajo	58	33
Falta de disponibilidad de fuerza laboral calificada	35	25

Fuente: Encuesta Empresarial Internacional 2005 de Grant Thornton.