



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“EL IMPACTO EN LAS FINANZAS POR LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA RESTAURANTERA.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:**

CLARA GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ

ASESOR: LAE. REGINO QUIROZ SOLÍS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES
 AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El impacto en las finanzas por la rotación de personal
 en una empresa restaurantera."

que presenta la pasante: Clara Gutiérrez Rodríguez
 con número de cuenta: 40008035-0 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 05 de Abril de 2006

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL LAE. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO MCE. Ma. de la Luz Ramos Espinosa

PRIMER SUPLENTE L.E. Francisco Arturo Herrera Barroso

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Ma. Teresa Muñoz García

DEDICATORIAS

A Dios:

Aunque a veces no puedo comprender las cosas que suceden en el mundo, no dudo de tu existencia, sobre todo porque me has llenado de bendiciones, dado oportunidades y rodeado de personas buenas.

A mi asesor:

Quiero agradecerle por su compromiso, guía, consejos y profesionalismo, porque su valiosa ayuda y aportaciones, fueron trascendentales para la elaboración de este trabajo.

A la UNAM:

Me siento muy privilegiada de pertenecer a la comunidad de la Universidad, que me ha dado algo más que una educación de excelencia, me permitió conocer personas muy valiosas y pasar momentos inolvidables, donde la diversidad de ideas, la libertad y valores, forman su grandeza y la hacen un pilar muy importante y orgullo de este país.

A mis padres:

No se si algún día podré pagarles sus sacrificios y el apoyo incondicional, lo único que sé, es que están conmigo en cada momento, no importa lo malo o difícil que sea y que cada triunfo que he llegado a conseguir, es en gran parte también suyo.

DEDICATORIAS

A mis hermanos:

Ivonne, Amauri y Rebeca, solo quiero decirles que a pesar de lo diferentes que somos, sé que siempre vamos a estar junto, en los buenos y malos momentos

A Fernando:

Gracias por brindarme tu amistad y cariño desinteresado, que es correspondido. Hiciste mi paso por la Universidad muy feliz. Siempre con una sonrisa y una palabra amable que puede sacar de la peor de las tristezas. Por todo eso tienes un lugar importante en mi corazón. Después de conocerte sé lo que significa la palabra amigo.

A Emmanuel:

Nunca me pensé que recibiría tanto cariño de una persona, pero ya no puedo imaginarme estar sin tí. Espero que siempre estés a mi lado, corresponder a todo lo que has hecho por mí y estar a la altura de tu nobleza, sentimientos y buen corazón.

A Sara:

Es muy difícil y doloroso que no puedas compartir este momento tan importante de mi vida, pero aunque ya no estas conmigo físicamente, sé que siempre me acompañas y sabes los mucho que te extraño, la falta que me haces, cuanto te quería y que siempre pienso en ti. Este trabajo esta especialmente dedicado a tu memoria.



ÍNDICE

Planteamiento del problema.....	i
Objetivos.....	ii
Hipótesis.....	iii
Justificación.....	iv
Antecedentes.....	v
Introducción.....	vi
CAPÍTULO 1 La organización y la empresa.....	1
1.1 La organización.....	2
1.2 Elementos de una organización.....	3
1.3 Tipos de organización.....	4
1.4 Organigrama.....	5
1.5 Clasificación de las estructuras organizacionales.....	6
1.6 Clasificación de las organizaciones.....	10
1.7 La empresa.....	11
1.8 Clasificación de empresas.....	11
1.9 Áreas de la empresa.....	14
1.10 Elementos de la empresa.....	16
CAPÍTULO 2 La administración y los recursos humanos.....	18
2.1 Definición de administración.....	19
2.2 Concepto de administración.....	19
2.3 Importancia de la administración.....	20
2.4 Proceso administrativo.....	21
2.4.1 Previsión.....	23
2.4.2 Planeación.....	23



2.4.3	Organización.....	24
2.4.4	Integración.....	25
2.4.5	Dirección.....	25
2.4.6	Control.....	26
2.5	Características de los recursos humanos.....	28
2.6	Administración de recursos humanos.....	28
2.7	Orígenes de la administración de recursos humanos.....	29
2.8	Importancia de la administración de recursos humanos.....	34
2.9	Objetivos de la administración de recursos humanos.....	36
2.10	Funciones de la administración de recursos humanos.....	37
CAPÍTULO 3 La rotación de personal y su costo.....		38
3.1	Rotación de personal.....	39
3.2	Índice de rotación de personal.....	39
3.3	Tipos de separación del personal.....	40
3.4	Ventajas de la rotación de personal.....	42
3.5	Desventajas de la rotación de personal.....	42
3.6	Causas de la rotación de personal.....	44
3.7	Costos de la rotación de personal.....	45
3.8	Entrevista de salida.....	48
CAPÍTULO 4 Generalidades del puesto.....		50
4.1	Análisis de puestos.....	51
4.2	Propósitos del análisis de puestos.....	51
4.3	Estructura del análisis de puestos.....	52
4.4	Métodos para realizar el análisis de puestos.....	53
4.5	Descripción de puestos.....	55
4.6	Evaluación del desempeño.....	57
4.7	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	58
4.8	Métodos de evaluación de desempeño.....	58



4.9	Valuación de puestos.....	62
4.10	Propósitos de la valuación de puestos.....	62
4.11	Métodos de valuación.....	63
CAPÍTULO 5 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....		71
5.1	Reclutamiento.....	72
5.2	Fuentes de reclutamiento.....	72
5.3	Selección.....	75
5.3.1	Recepción de solicitudes.....	76
5.3.2	Entrevista.....	77
5.3.3	Aplicación de test.....	78
5.3.4	Análisis socioeconómico.....	79
5.3.5	Exámen físico.....	79
5.3.6	Corroboración de datos.....	79
5.3.7	Decisión final.....	79
5.4	Contratación.....	80
5.5	Inducción.....	81
6. CASO PRÁCTICO.....		83
6.1	Historia.....	84
6.2	Misión.....	85
6.3	Visión.....	85
6.4	Objetivos.....	85
6.5	Problemática.....	86
6.6	Observaciones.....	87
6.7	Índice de rotación de personal.....	88
6.8	Costos de la rotación de personal.....	89
6.9	Causas de la rotación de personal.....	90
6.10	Propuesta.....	91
6.11	Descripción de puestos.....	92



ÍNDICE

6.12	Manual de valuación de sueldos y salarios	110
6.13	Cuadro de puntuación de factores y grados.....	113
6.14	Proceso de selección de personal.....	126
6.15	Otras recomendaciones.....	128
Conclusiones.....		129
Bibliografía.....		131



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación económica por la que atraviesa México y el resto del mundo es difícil, afectando de manera especial al empleo, pero ¿por qué cuando una persona logra colocarse en una empresa, no siempre permanece en ella?, Claro que existen personas que tienen por costumbre cambiar frecuentemente de trabajo, pero también hay muchas organizaciones que se caracterizan por la corta permanencia de sus trabajadores, y por supuesto, esto eleva los costos de la empresa derivados de la rotación de personal, los cuales están integrados por finiquitos, liquidaciones, capacitación, uniformes, disminución de la producción, gastos de reclutamiento, papelería, etc.

Un estudio sobre las razones por las cuales los trabajadores prefieren salir de esa empresa y buscar un nuevo empleo, parece ser el primer paso para resolver el conflicto y detectar los errores que esta cometiendo la organización, que la hacen incapaz de retener su recurso humano. De resultar así, se logrará satisfacer las expectativas del trabajador, así como disminuir la rotación de personal de la empresa y los costos generados por dicha situación.



OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo la rotación de personal perjudica económicamente a una organización, debido a la inadecuada Administración de Recursos Humanos, en la integración de personal, en una empresa restaurantera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los factores que provocan un elevado índice de rotación de personal.
2. Exponer los errores que comete una organización al tratar de integrar personal en una empresa restaurantera.
3. Estimar los costos en que incurre una compañía en la que los trabajadores están entrando y saliendo constantemente.
4. Establecer los perfiles que debe cubrir el personal para integrarse a la organización, que le permitan desarrollarse óptimamente en el ámbito laboral y de manera estable.
5. Diseñar un modelo de integración de personal que disminuya la rotación.



HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

Si existiera una adecuada Administración de Recursos Humanos, disminuiría de manera significativa la rotación de personal y como consecuencia los costos que genera.



JUSTIFICACIÓN

Las empresas tienen como prioridad la obtención de utilidades, relacionada directamente con una correcta toma de decisiones, para las cuales se hacen minuciosos estudios, sin embargo, la rotación de personal, que caracteriza a muchas organizaciones, es producto de una toma de decisiones errónea, que genera costos y por lo tanto la disminución de utilidades. Dicha situación resulta contradictoria, ya que, tal parece que estas empresas no asocian éste aspecto con sus finanzas, de tal manera, que es importante determinar los motivos por los cuales sus trabajadores dejan sus empleos y se unen al elevado número de desempleados, así como tomar medidas, que auxilien a la empresa y eviten comprometerla económicamente.



ANTECEDENTES

Hace algunas décadas, las personas que ingresaban a las empresas y le dedicaban el resto de su vida productiva, haciendo una carrera en ella, era una regla, debido, probablemente a las pocas alternativas, la falta de transporte y la distancia de los centros de trabajo, principalmente en las zonas alejadas de las áreas metropolitanas.

Posteriormente y con el crecimiento de las zonas industriales, la personas empezaron a cambiar de trabajo, de manera más frecuente cada vez, provocando a las empresas rotación de personal, inestabilidad, ineficiencias y costos, contrario a lo que sucede con la permanencia de los empleados, la cual genera estabilidad, eficiencia y ahorro a las organizaciones.

Algunas investigaciones demuestran que la transitoriedad de los empleados en los centros de trabajo, no solo es evidente, sino que se acelera, pues mientras una persona mayor de 40 años permanecía en su empleo un promedio de 5.7 años, una persona menor de 30 únicamente lo hace 2.6 años, haciendo innegable que en un futuro próximo será una rareza encontrar una persona que haya dedicado su vida activa de trabajo en una misma empresa.



INTRODUCCIÓN

En un ambiente empresarial competitivo, las organizaciones no pueden permitirse desaprovechar sus recursos, sobre todo si esto se puede evitar utilizando las herramientas que nos brinda la Administración.

El factor humano y su dirección, vital para el desarrollo y crecimiento de todas las organizaciones, no debe tomarse a la ligera, ya que de ello depende el éxito o fracaso de la empresa y de ninguna manera debe comprometerse su futuro.

La Administración de Recursos Humanos, provee al empresario de diversas técnicas para abastecerse de individuos de calidad, determinando las características que debe poseer su personal y lo que la empresa debe ofrecerles, para que puedan desarrollarse prósperamente.

Desafortunadamente, muchas organizaciones con una deficiente Administración de Recursos Humanos, se ven enfrentadas a la rotación de personal, lo cual además de ser una señal de que existe un problema en la organización, que debe atenderse inmediatamente, daña de manera importante sus finanzas.

El presente trabajo pretende dar una respuesta integral a tal problemática, mediante una adecuada Administración de Recursos Humanos, que además de mejorar sus finanzas y productividad, le permita al trabajador desenvolverse en un ambiente óptimo y hacer a la organización competitiva.

C
A
P
Í
T
U
L
O
1

La
organización
y la empresa





1.1 LA ORGANIZACIÓN

Desde tiempo remotos, los hombres se agrupan para lograr sus objetivos, los cuales difícilmente conseguirían de forma individual, pero para conseguirlos no basta con agruparse, pues si se desconoce que papel va a desempeñar cada integrante y la forma en que se relacionan unos con otros, sería igualmente inútil, como si trataran de obtenerlos solos.

Las organizaciones tienen la virtud de reducir el tiempo necesario para alcanzar un objetivo, mediante la especialización y aprovechamiento de los conocimientos de las personas que la integran y de generaciones anteriores. Para ello, este conjunto de personas debe estar organizado.

Estos son algunos conceptos de organización:

“Una organización es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos.”¹

“La organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.”²

“Sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes”.³

¹ Koontz, Harold, “Elementos de administración”, pag. 203

² Hampton, David R., “Administración”, pag. 94

³ Cortagerena B., Alicia, “Administración y gestión de las organizaciones”, pag. 13



CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

Nuestro concepto de organización es el siguiente:

La organización, es el grupo de individuos que comparten intereses y por medio de la utilización de recursos, conjuntan y coordinan esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

1.2 ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen elementos que caracterizan a las organizaciones y sin los cuales no podrían funcionar tales como:

- ❖ Objetivos y metas.
- ❖ Recursos humanos.
- ❖ Recursos materiales.
- ❖ Información.

Objetivos y metas

Objetivo. Es el fin hacia el cual se encamina la actividad de la organización.

Meta. Son fines específicos que se expresan en forma cuantitativa. Puede decirse también que son objetivos parciales, relacionados entre sí y que constituyen una red tendiente al propósito final u objetivo.

Recursos humanos

Son las personas que aportando su esfuerzo físico y mental, sus valores, ideas y conocimientos, trabajan en la organización.

Recursos materiales

Son los medios de los cuales la organización se vale para lograr sus fines, estos pueden ser físicos, naturales y financieros.



CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

Los medios físicos son los muebles, herramientas, vehículos, materias primas, maquinaria, computadoras.

Los medios naturales son los combustibles, agua, energía eléctrica.

Entre los medios financieros se encuentra el dinero, las acciones, bonos, títulos.

Información

Es el elemento que expresado en datos, como palabras, cifras, gráficos, en forma oral o escrita, nos brindan un panorama de cuestiones internas y externas que son fundamentales para la toma de decisiones.

1.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se pueden agrupar en dos grandes tipos:

Organizaciones Formales

Su característica principal es una estructura que crea un ambiente, que permite el desempeño de cada uno de los integrantes, para lograr sus objetivos. Las actividades, responsabilidades y autoridad están manifestadas de forma precisa, pero no por ello es inflexible, de tal manera que las actividades, los talentos y capacidades diversas de sus componentes, están orientadas al logro de los objetivos del grupo y es relativamente permanente.

Organizaciones Informales

Este tipo de organización, está caracterizada por una actividad colectiva que no esta orientada específicamente hacia objetivos definidos. En ella no hay una distribución de actividades, autoridad, responsabilidades y el número de integrantes que la conforman y el liderazgo es muy variable, por lo tanto está en continua formación y disolución.



CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

Surge de manera espontánea de las relaciones de amistad o afinidad que la hacen compartir intereses mutuos y es ajena a los sistemas de autoridad oficiales.

Un grupo informal puede localizarse dentro de un grupo formal y maneja información que éste no posee.

Los individuos que conforman este grupo están íntimamente ligados con las necesidades de seguridad, pertenencia y estima.

1.4 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica y simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización, definiéndonos su composición, sus relaciones y señalando las áreas de actividad.

Su intención es proveer a sus miembros información acerca de su composición y su relación con el resto de la organización, mostrando un cuadro global de ella. Facilita la comprensión sobre las posibilidades que tiene cada persona de ascender y a terceros, les muestra como está estructurada.

Su simbología es sencilla y nos describe claramente los niveles jerárquicos y sus funciones:

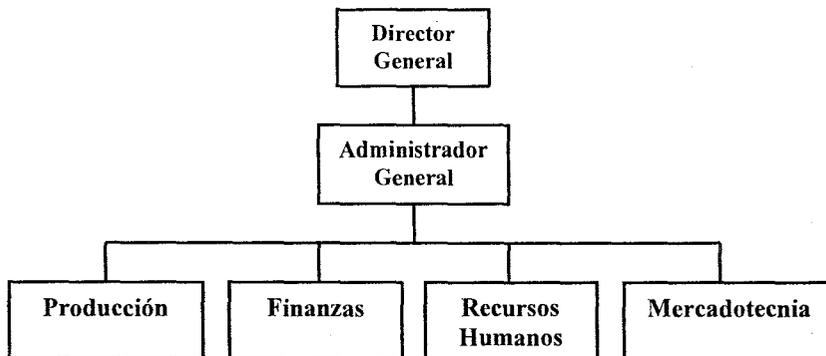
Rectángulos: representan cargos, funciones y personas.

Líneas: indican la relación de autoridad existente y se pueden usar en sentido horizontal o vertical.



CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

A continuación se presenta el ejemplo simple de un organigrama



1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

De acuerdo con la distribución de tareas y el nivel de autoridad, las organizaciones pueden clasificarse en:

Organización lineal

Es una estructura muy simple representada de forma piramidal, en la que cada jefe recibe órdenes de su superior y las emite a sus subordinados.

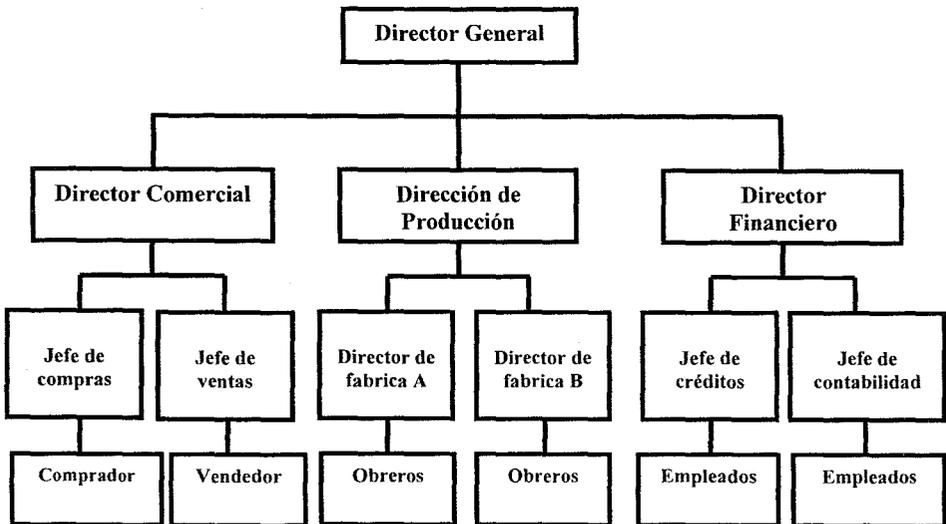
Ventajas

- ❖ Estructura simple.
- ❖ Es estable y fácil de imponer disciplina.
- ❖ Es clara y definida.
- ❖ La autoridad se reconoce fácilmente.
- ❖ Siempre hay un área superior que resuelve los conflictos.
- ❖ Favorece la disciplina.
- ❖ Las decisiones se toman fácilmente y con rapidez.



Desventajas

- ❖ No hay asesoría especializada.
- ❖ Dependencia del personal superior.
- ❖ Dependencia de la capacidad del superior y su carga de trabajo.
- ❖ Es demasiado rígida.
- ❖ Todos los conflictos se resuelven por vía jerárquica.
- ❖ Cada puesto es demasiado importante y si falla o falta la persona responsable, afecta a toda la organización.
- ❖ Es aplicable solo a empresas pequeñas o medianas.



Organización funcional

Se fundamenta en la división de trabajo. Surge por la imposibilidad de que una sola persona puede abarcar diferentes tipos de tareas, ordenándose según sus funciones.



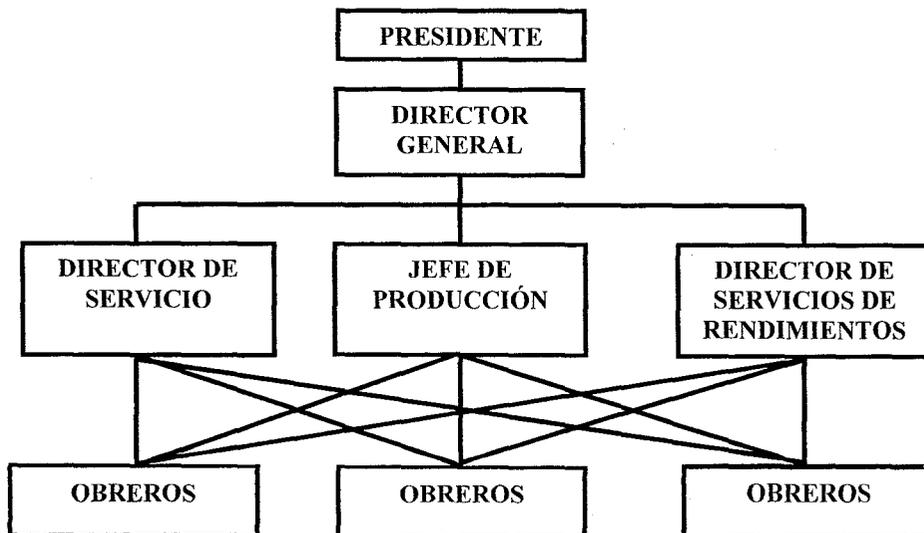
CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

Ventajas

- ❖ Aprovecha al máximo la especialización.
- ❖ Facilita la selección y capacitación del personal.
- ❖ Reduce los costos por mayor eficacia.
- ❖ Facilita la discriminación de funciones.

Desventajas

- ❖ Estructura compleja.
- ❖ Problemas de comunicación.
- ❖ Demasiados jefes dando ordenes.
- ❖ Puede dificultar la coordinación.
- ❖ Eleva los costos por mayor jerarquía de los niveles.





Organización Staff

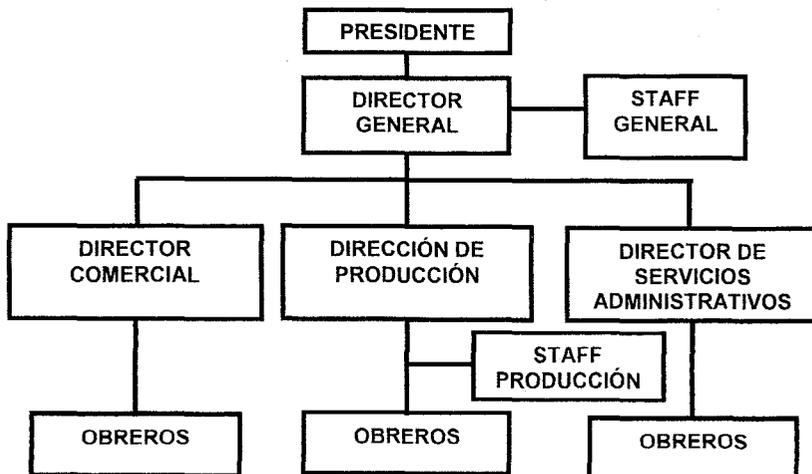
Combina la organización funcional y la organización lineal. Se conforma por una subestructura lineal y una subestructura de apoyo funcional. Dicho de otra forma, su desarrollo es de una operación lineal, complementada por una subestructura funcional que le brinda un servicio de asesoría.

Ventajas

- ❖ Mayor flexibilidad.
- ❖ Conjunta la eficiencia operativa con la especialización.
- ❖ Hay líneas de autoridad bien definidas.
- ❖ Favorece la rápida toma de decisiones.
- ❖ Posee las ventajas de la organización lineal y funcional.

Desventajas

- ❖ Pueden existir problemas entre la organización lineal y funcional.
- ❖ Posibilita la confusión entre la orden y la asesoría.





1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones cubren muchos tipos de necesidades, que pueden ser emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. De acuerdo a las necesidades que desean satisfacer podemos clasificarlas en:

Organizaciones de servicio.

Son aquellas organizaciones que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir del pago total por el servicio que brinda. Entre las organizaciones de servicio se encuentran las oficinas de escuelas públicas, los zoológicos, las instituciones de beneficencia, comisiones de parques, etc.

Organizaciones económicas

Son las que proporcionan bienes y servicios a cambio de un pago. El más claro ejemplo de este tipo de organizaciones son las empresas, cuyo propósito principal es la obtención de utilidades.

Organizaciones religiosas.

Se ocupan de las necesidades espirituales de sus miembros. Las iglesias, sectas, órdenes religiosas pertenecen a este tipo de organizaciones.

Organizaciones protectoras

Son sociedades que protegen a las personas, animales, medio ambiente contra daños. El departamento de policía, la milicia, el departamento de bomberos, sociedades protectoras de especies, grupos ecologistas por mencionar algunas, son las que representan éste tipo de organizaciones.

Organizaciones gubernamentales.

Satisfacen las necesidades de orden y continuidad. A este tipo de organizaciones pertenecen los gobiernos, federales, estatales y municipales.



CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

Organizaciones sociales.

Cubren las necesidades de establecer contactos entre las personas, identificación y apoyo mutuo. Ejemplo de este tipo de organizaciones son los clubes, equipos, fraternidades, etc.

Organizaciones políticas.

Las organizaciones con carácter político se interesan en los aspectos relacionados con la solución de los problemas de la ciudad. Los partidos políticos y consejos de colonias, representan este tipo de organizaciones.

1.7 LA EMPRESA

“La empresa es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo.”⁴

La empresa es una organización de tipo formal, pues sus objetivos, actividades, tareas, responsabilidades, están debidamente especificadas.

Desarrolla actividades económicas, para obtener beneficios financieros, mediante la producción de bienes, el comercio o proporción de algún tipo de servicio.

1.8 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse de diversas formas. Una clasificación simple y general puede ser de acuerdo al sector económico al que pertenece, su tamaño y la propiedad de su capital.

⁴ Álvarez F., Hector, “Principios de administración”, pag. 62



Según el sector económico.

Sector primario.

Se refiere a las empresas que obtienen sus recursos de la explotación de actividades agrícolas y ganaderas. Ejemplo de este tipo de asociaciones son las industrias petroleras, mineras, pesqueras, agrícolas y ganaderas.

Sector secundario

Este tipo de empresas están conformadas por aquellas que, mediante la transformación de materias primas, obtienen nuevos productos, resultado de un proceso. Algunas de estas industrias están representadas por las compañías constructoras, alimenticias, automotrices, metalúrgicas, textiles, etc.

Sector terciario

Este tipo de organizaciones no produce bienes o agrega elementos que transformen productos. Se dedica a la compra y venta de bienes y servicios. Dentro de este tipo de empresas se encuentran los restaurantes, instituciones financieras, comercios, estéticas, aseguradoras, hospitales, empresas de telecomunicaciones, escuelas.

Según su tamaño

Existen diferentes criterios para determinar el tamaño de una empresa, pero algunas de las características que pueden servir para clasificarla es el número de trabajadores que tiene, su capital y tecnología.

Pequeñas

Son aquellas que tienen pocos trabajadores, escasa tecnología, un capital económico reducido y la mayoría de las veces, está representada por empresas familiares.



Medianas

El nivel de su tecnología es intermedio, al igual que el monto de su capital y el número de trabajadores.

Grandes

La tecnología que está a su alcance es de punta y cuenta con maquinaria especializada, tiene un gran volumen de operaciones, capital y número de trabajadores.

Según su naturaleza

Públicas.

El dueño de estas organizaciones es el Estado y su función es administrar los bienes de la nación. Su razón de existir es brindar servicios a sus ciudadanos o la transformación de recursos, con los que cuenta, con el fin de proporcionar beneficios económicos al país y como consecuencia a sus habitantes.

Privadas

Su capital pertenece a particulares y su función es efectuar actividades económicas y obtener beneficios financieros, los cuales lógicamente son propiedad de los dueños de la organización.

Mixtas

El capital de las empresas mixtas pertenece al Estado y a particulares. Puede ser mayoritario el capital privado o el público. Este tipo de sociedades resulta cuando el Estado requiere capital para hacer más factible el funcionamiento de alguna empresa, pues requiere mayor inversión, que el gobierno no siempre puede proporcionar para que funcione eficientemente o para hacerla más competitiva.



1.9 ÁREAS DE LA EMPRESA

De acuerdo a las actividades que realiza la empresa, se puede dividir en las siguientes áreas funcionales:

Mercadotecnia

Es la función que se encarga de satisfacer las necesidades y deseos del consumidor mediante el intercambio de bienes y servicios en un espacio comercial.

Su área de acción es muy amplia e implica:

- Investigación de mercado.
- Pronóstico de ventas.
- Estudios del comportamiento del consumidor.
- Estudios de los costos comerciales.
- Política de precios.
- Estudios y diseños de envases.
- Distribución física de los productos.
- Administración de las ventas.
- Promoción de las ventas.
- Publicidad.
- Dirección de la fuerza de ventas.



Producción

Su función es la elaboración de productos, utilizando materias primas, mano de obra, tecnología, herramientas e instalaciones.

Sus principales funciones son:

- Ingeniería del producto.
- Abastecimiento.
- Planeación y control de la producción.
- Fabricación.
- Control de calidad.

También se encarga de la incorporación de nuevas técnicas de producción, pero una de sus funciones más relevantes es, la planeación del flujo de producción, tomando en cuenta la mano de obra, las cantidades de materias primas, las máquinas necesarias y las horas en ellas y el control en función de lo planeado.

Finanzas

Es el área encargada del uso óptimo de los recursos económicos de la empresa. Busca los fondos necesarios para la operación de la organización.

Algunas de sus funciones son:

- Planeación y control de los recursos.
- Contabilización de operaciones financieras.



CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

- Control de costos.
- Créditos y cobranzas.

Para su funcionamiento, capta capitales fuera de la empresa, como créditos de los proveedores, préstamos, además de la administración del capital propio de la empresa.

Administración de personal.

Es el área asignada a la administración del capital humano de la misma. Entre sus funciones se encuentran:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Desarrollo de la carrera del personal dentro de la empresa.
- Capacitación.
- Liquidación de sueldos y salarios.
- Relaciones con el sindicato.
- Administración de servicios con el personal.

Su función es muy importante porque provee a la empresa de los recursos humanos capacitados, para desarrollar actividades dentro de todas las áreas.

1.10 ELEMENTOS DE LA EMPRESA.

Para que la empresa funcione y logre sus objetivos requiere de los siguientes elementos:



A) RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos comprenden a las personas que son los únicos recursos capaces de procesar a los otros recursos. Constituyen los recursos más complejos y se localizan en todas las áreas y niveles de la empresa. No solo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también una infinidad de factores como experiencias, conocimientos, motivaciones, habilidades, intereses, etc. No esta por demás mencionar que son el elemento más importante de una organización y tienen características muy diversas unos de otros. Son capaces de perfeccionar los diseños de los otros recursos y a ellos mismos, lo que no sucede con los otros elementos.

B) RECURSOS FINANCIEROS

Constituyen los elementos monetarios propios y ajenos de la empresa, para la ejecución de sus operaciones financieras y le permiten proveerse de recursos materiales o servicios que requiere la organización.

C) RECURSOS MATERIALES.

Son aquellos bienes físicos de los que se valen las organizaciones, para su operación. Ejemplo de estos recursos son las materias primas, terrenos, maquinas, edificios, equipos, herramientas, instalaciones, etc.

D) RECURSOS TÉCNICOS

Este tipo de recursos lo forman los medios informativos que proporcionan orientación para el desarrollo de soluciones. Algunos ejemplos de este tipo de recurso son los sistemas de producción, la tecnología que orienta, el mantenimiento, los sistemas administrativos, el desarrollo técnico, etc.

**C
A
P
Í
T
U
L
O
2**

**La
administración
y los recursos
humanos**





2.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra Administración proviene los vocablos “ad” cuyo significado es hacia y “ministratio”, el cual se compone de los vocablos “minus” y “ter”. El término “minus” es un comparativo de inferioridad y el vocablo “ter” sirve, como término de comparación. El término “magíster”, expresa lo contrario a “minister” y significa preeminencia, por lo tanto “minister” significa subordinación u obediencia.

Dado el significado de los vocablos, el resultado es:

“Hacia el servicio.”

2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Existen diversos conceptos de administración, algunos de ellos son los siguientes:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupo de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.”⁵

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.”⁶

Henry Fayol considerado por muchos como el padre de la Administración moderna, dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

⁵ Koontz, Harold, “Administración: una perspectiva global”, pag. 6

⁶ Reyes Ponce, Agustín, “Administración de empresas”, pag. 26



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Nuestro concepto es:

La Administración es un proceso que le permite a los organismos sociales, alcanzar sus objetivos mediante el aprovechamiento de sus recursos, producto de la planeación, organización, integración, dirección y el control.

2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Estos son algunos aspectos que demuestran la relevancia de la administración:

1. La Administración se da en todos los organismos sociales, siendo más necesaria en los más complejos.
2. El éxito de un organismo depende directa e indirectamente, de su buena administración.
3. La Administración es básica para las empresas, ya que debido a su magnitud y complejidad, sería imposible su actuación.
4. Para las pequeñas y medianas empresas, representa la única posibilidad de competir con otras, a través de la coordinación de sus elementos y el máximo aprovechamiento de sus recursos.
5. La elevación de la productividad depende de una adecuada administración.
6. Las economías emergentes requieren el aprovechamiento de sus recursos, la capacitación de sus trabajadores y una adecuada coordinación entre sus elementos, para lograr su desarrollo, que está ligado directamente a la administración.



2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Una vez que un organismo se ha formado, puede desarrollar sus funciones, operaciones o actividades para lograr los fines propuestos.

Podemos decir que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración. Dichas fases o etapas se interrelacionan formando un proceso integral.

Existen diversos criterios de división del proceso administrativo:

José Antonio Fernández Arena lo divide en 3:

- ❖ Previsión
- ❖ Implementación
- ❖ Control

Para George Terry son 4:

- ❖ Planeación
- ❖ Organización
- ❖ Ejecución
- ❖ Control

Henry Fayol lo divide en 5:

- ❖ Prever
- ❖ Organizar
- ❖ Mandar
- ❖ Coordinar
- ❖ Controlar



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Harold Koontz y Syril O'Donell también lo dividen en 5:

- ❖ Planeación
- ❖ Organización
- ❖ Integración
- ❖ Dirección
- ❖ Control

El proceso administrativo según Agustín Reyes Ponce⁷ se divide en dos fases y estas a su vez en tres etapas, mostrándose de forma detallada a continuación:

Mecánica administrativa

Implica la estructuración funcional de un organismo, preparado para iniciar las actividades que le son propias o específicas.

- ❖ Previsión ¿Qué se puede hacer?
- ❖ Planeación ¿Qué se va a hacer?
- ❖ Organización ¿Cómo se va a hacer?

Dinámica administrativa

Una vez que ya se ha estructurado el organismo, desarrolla sus actividades y operaciones.

- ❖ Integración ¿Con qué se va a hacer?
- ❖ Dirección Ver que se haga
- ❖ Control ¿Cómo se ha realizado?

⁷ Reyes, Ponce Agustín, "Administración Moderna".

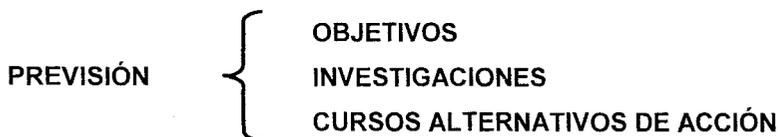


Mecánica administrativa

2.4.1 Previsión

Es la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo; la investigación y valoración del escenario futuro en que la organización se encontrará y determinar los cursos de acción posibles.

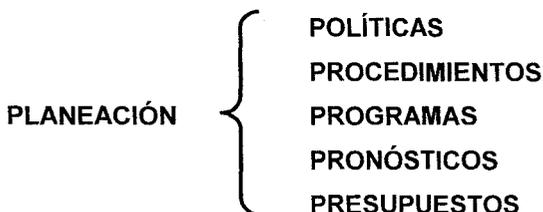
- ✓ **Objetivos**. Fijar los fines.
- ✓ **Investigaciones**. Análisis de los medios con los que se puede contar.
- ✓ **Cursos alternativos**. Estudio de las diferentes posibilidades de acción a través de los medios encontrados y los medios propuestos.



2.4.2 Planeación

Es la determinación del curso que ha de seguirse, fijando la secuencia de operaciones para alcanzar el objetivo, determinando el tiempo para realizarlo.

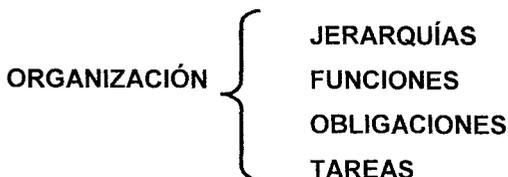
- ✓ **Políticas**. Principios para orientar la acción.
- ✓ **Procedimientos**. Es la secuencia de operaciones que ha de seguirse.
- ✓ **Programas**. Fijación de tiempos requeridos.
- ✓ **Pronósticos**. Estudio de los hechos que pueden presentarse a futuro.
- ✓ **Presupuestos**. Estimación de gastos.



2.4.3 Organización

Es la estructura de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, que se requieren para que un organismo sea eficiente.

- ✓ **Jerarquías.** Implica la fijación de la autoridad que corresponde a cada nivel.
- ✓ **Funciones.** Corresponde a la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, para alcanzar el objetivo.
- ✓ **Obligaciones.** Las que tienen concretamente cada unidad de trabajo para ser desempeñadas por una persona y que implican responsabilidad.
- ✓ **Tareas.** Funciones que deben realizarse en un tiempo determinado





Dinámica administrativa

2.4.4 Integración.

Son los procedimientos que requiere el organismo para eficientar su funcionamiento, escogiendo, introduciendo y articulando los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios.

- ✓ **Reclutamiento.** Técnicas para atraer a posibles elementos.
- ✓ **Selección.** Elección de los elementos idóneos.
- ✓ **Inducción.** Es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen correcta y rápidamente a la organización.
- ✓ **Capacitación.** Tránsito de conocimientos que le permitan al elemento desempeñar sus funciones.
- ✓ **Desarrollo.** Es la búsqueda del progreso mediante la mejora continua.
- ✓ **Separación.** Término de la relación de la organización con el elemento, dada de tal forma que no perjudique a ninguna de las dos partes.
- ✓ **Integración de cosas.** Inicia con la requisición del objeto, continúa con la cotización, la orden de compra después de evaluar la mejor opción y por último la facturación.



2.4.5 Dirección.

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la organización, para que se realicen eficazmente de acuerdo a los planes señalados.



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

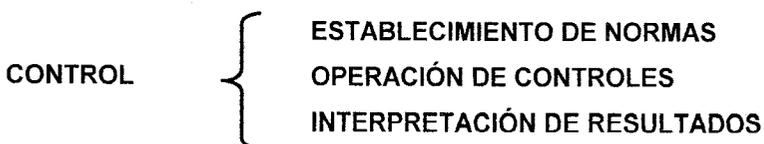
- ✓ **Mando de autoridad.** Es el ejercicio que asume dos formas: órdenes e instrucciones. La orden es el ejercicio de autoridad a través del cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe realizarse y las instrucciones son las indicaciones de cómo debe realizarse.
- ✓ **Comunicación.** Lleva al centro directo todos los datos que deben conocerse y de éste hacia cada integrante que la requiere.
- ✓ **Supervisión.** Consiste en verificar si las cosas se están haciendo tal y como se han planeado y mandado.



2.4.6 Control.

Es el sistema que permite medir los resultados obtenidos y compararlos con los esperados a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

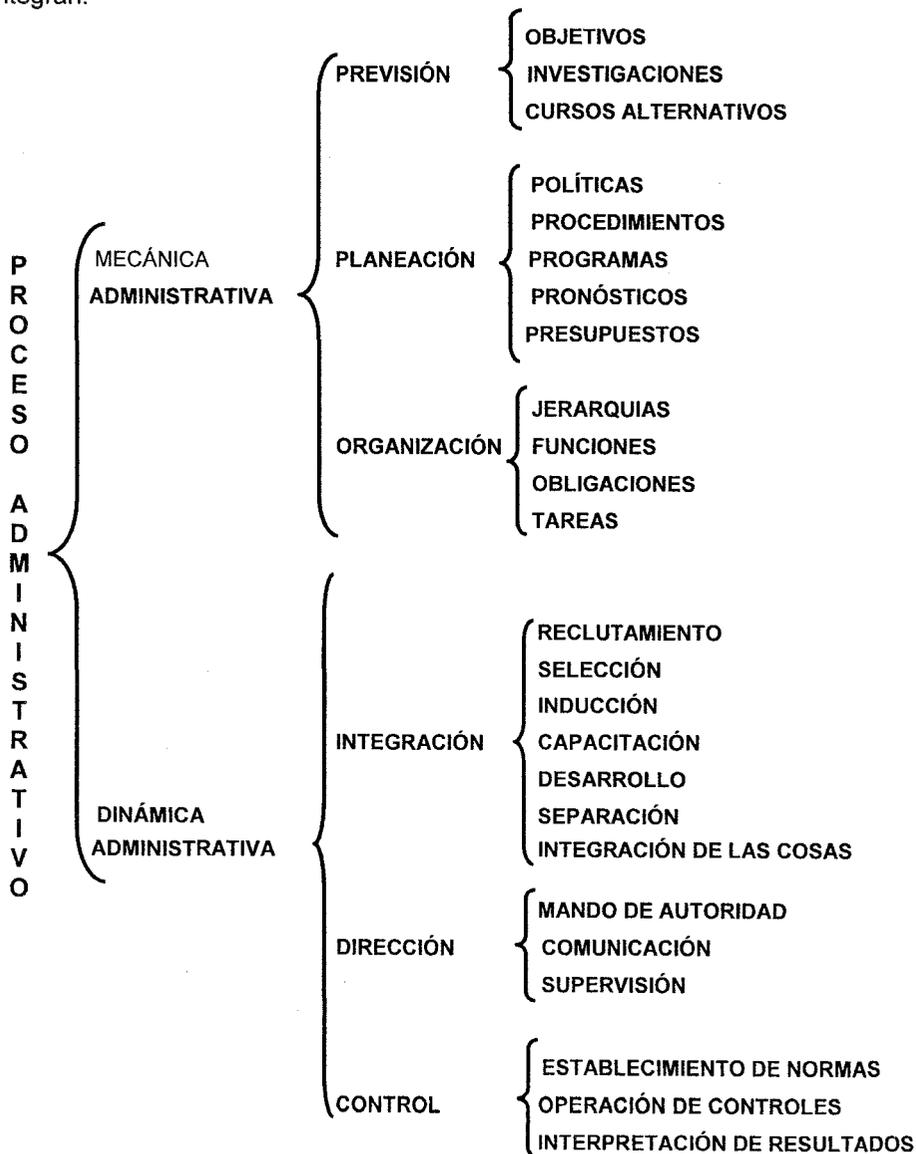
- ✓ **Establecimiento de normas.** Necesarias para hacer comparaciones.
- ✓ **Operación de controles.** Función propia de los técnicos especialistas.
- ✓ **Interpretación de resultados.** Es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.





CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

A continuación, a manera de resumen se presenta un cuadro sinóptico del proceso administrativo, que ilustra la fase mecánica y dinámica y las etapas que la integran.





2.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones no pueden existir sin la personas y éstas tienen un impacto duradero sobre sus vidas.

Las características de los recursos humanos son muy especiales y diferentes a los otros recursos:

- a. No son propiedad de la organización. La experiencia, las habilidades y conocimientos que poseen las personas, son patrimonio personal.
- b. Las actividades que las personas realizan en la organización son voluntarias y aunque exista un contrato de trabajo, los individuos sólo pondrán su mejor esfuerzo, si perciben que las actividades van a ser provechosas y los objetivos organizacionales son afines a los suyos.
- c. Las experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles, es decir sólo se manifiestan con el comportamiento de las personas.
- d. Los recursos humanos se perfeccionan mediante la capacitación. Se mejoran las habilidades ya existentes y se descubren las potenciales.
- e. Son escasos, porque no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

2.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De manera general, nos podemos referir a la Administración de Recursos Humanos como las filosofías, políticas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una empresa.



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Persiguen el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal, al mismo tiempo que buscan su máxima eficiencia para beneficio de ellos mismos y del grupo al que pertenecen, desde su ingreso, su estancia y finalmente su separación.

La Administración de Recursos Humanos, comprende una parte muy delicada en la empresa, ya que se debe procurar llegar a un punto de equilibrio entre los intereses de los empresarios y sus trabajadores, dificultándose aún más por las características tan especiales que tienen y las diferencias entre las personas.

2.7 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos ha evolucionado durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales, pero es imposible señalar el momento preciso en que iniciaron sus técnicas. Lo que si se puede decir es que ninguna asociación humana, puede prescindir de la división del trabajo y la especialización.

En México

Era prehispánica

El trabajo era considerado como algo valioso, que le daba categoría al ser humano.

Existía la esclavitud, pero era más benigna que en Europa, pues los hijos de los esclavos nacían libres y un esclavo podía realizar trabajos por su cuenta para comprar su libertad.

Había artesanos, pero no estaban asociados en gremios y la mayoría de los hombres se dedicaba a la agricultura. También había un complejo y eficiente



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

sistema de mensajeros que le permitía a Moctezuma comer todos los días pescado fresco del Golfo de México. Para mantener a ese equipo de mensajeros, alguien resolvió suministrarles agua, alimentos, protección y calzado para el duro camino.

Época colonial

En esta época, los indígenas eran considerados bestias. Había diversas ordenanzas que les impedía a los indígenas, negros y mulatos dedicarse a ciertas actividades.

Durante este tiempo, también se registra la primera huelga de América, consecuencia de la reducción de sueldos a los músicos y cantores de la catedral, por lo que dejaron de asistir a trabajar y el arzobispo, propició la consideración de esta medida. Posteriormente regresaron a trabajar con el mismo sueldo y el pago del tiempo que dejaron de laborar.

Aunque hubo quien trató de mejorar las condiciones de trabajo de los indígenas como Felipe I, que dispuso que los salarios fueran justos, el trabajo voluntario y protección a los indígenas, la violencia tuvo un papel destacado y generalizado en ésta época.

Guerra de independencia

Estaba prohibido fabricar ciertos artículos para proteger el comercio español.

Hidalgo promovió un bando que prohibía la esclavitud y promovía el castigo con pena de muerte a quien conservara esclavos.

La constitución de Apatzingan, habla ya sobre el derecho de cada persona a dedicarse al trabajo que más le guste sin más restricciones que las buenas costumbres.



La reforma

Las actividades principales eran la agricultura, la minería y la artesanía. Había algunas empresas dedicadas a los tejidos y muchos talleres artesanales.

El porfiriato

El ferrocarril ayudó a la ampliación de mercados, lo cual provocó la inversión de capital extranjero, favoreciendo la llegada de personas de otros países. Había prácticas discriminatorias contra los mexicanos, lo cuales eran obligados a trabajar sin la justa remuneración. Las tiendas de raya y las deudas personales, eran herramientas que utilizaban los hacendados para someter a sus trabajadores, haciendo renacer la esclavitud.

Revolución

Primero fue Cananea y después Río Blanco, donde estallo la huelga motivada por los miserables salarios y los privilegios de los trabajadores norteamericanos.

Estallaron más huelgas y empezaron a surgir asociaciones de trabajadores. Cabe mencionar que la participación obrera y campesina fue trascendental en el movimiento armado.

Época posrevolucionaria

Los sindicatos petroleros reclamaban incremento en los salarios, pero a pesar la intervención de la Suprema Corte de Justicia, las compañías se negaron a hacerlo. El Presidente Cárdenas decreto la expropiación haciendo que algunos capitales extranjeros se retiraran de México, originando un receso económico, sin embargo, debido a la II Guerra Mundial, las potencias se dedicaron a la fabricación de armamento, situación que aprovechó México pues surgió la demanda de productos de consumo y se empezaron a atraer capitales extranjeros, lo que provocó una creciente industrialización y la creación de mayores fuentes de



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

trabajo, por lo que las organizaciones se hicieron más complejas y se manifestó la necesidad de ocuparse más de los recursos humanos.

En Europa

Esclavitud

El esclavo era propiedad del amo, el cual tenía enormes obligaciones y carecía de derechos. Eran utilizados para realizar cualquier tipo de trabajos incluyendo labores peligrosas, pues resultaba fácil su reposición. La forma de disciplina eran los castigos corporales y una estricta vigilancia.

Servidumbre

Es una variante de la esclavitud, pues aunque los siervos no eran propiedad del amo, estaban ligados fuertemente al señor feudal para el que trabajaban. Tenían derechos superiores al del esclavo, como contraer matrimonio y hasta tener una posesión, pero carecían de libertad e independencia.

Gremios

Durante la edad media aparecieron agrupaciones de hombres con una misma profesión, oficio o especialidad, que a través de su unión buscaban la defensa de sus intereses comunes.

En sus talleres apareció el concepto de patrón, trabajador y otras características como:

- Marcas o sello de quien realizaba el producto.
- Énfasis del concepto de lucro.
- Separación jerárquica definida entre maestro, oficial y aprendiz.
- Sistemas de ascensos por méritos que, consistían en la presentación de un examen, tras un periodo de aprendizaje para la obtención del grado de maestro.



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

- Reglamentación de productos donde se fijaban precios, piezas a producir y lugares donde vender y comprar.
- Salarios fijados por maestros, por hora o jornada de trabajo.

Revolución industrial

La aparición de máquinas complejas e inventos dieron lugar a la Revolución Industrial, donde surgieron grandes organizaciones que, requirieron grandes instalaciones y la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores.

Época moderna, en el mundo.

Siglo XIX

Surge el departamento de "bienestar", el cual velaba por la necesidad de vivienda, educación y atención médica de los trabajadores y procuraba el mejoramiento de las condiciones laborales.

Siglo XX

Los nuevos departamentos de personal contribuyeron a la eficacia de la organización. A principios del siglo XX se mantenían los salarios a niveles apropiados, seleccionando a los candidatos y se iniciaron programas de entrenamiento de personal. En Chicago se desarrollo un programa de clasificación y evaluación de puestos. Aunque los departamentos de personal no se consideraban más importantes que las finanzas, la producción y las ventas y solo era considerado como un recurso informativo, poco a poco fue tomando importancia.

El verdadero avance fue a partir de 1930 donde apareció la concepción moderna de relaciones humanas, en gran parte debido a los estudios en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric que, demostraron que si se



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

tomaban en cuenta las necesidades humanas, se eficientaba la obtención de resultados.

Fue en la década de los 50 cuando surge la carrera de Relaciones Industriales; en los años 60 aparecen métodos jurídicos, para la defensa del trabajador; en la década de los 70 se utilizó por primera vez el término de Administración de Recursos Humanos; en los años 80, la Administración de Recursos Humanos llega a su madurez, estableciendo áreas de capacitación, sueldos y salarios y contratación: en los años 90 la Administración de Recursos Humanos se enfrenta a nuevos desafíos, algunos de ellos, debido a los efectos de la tecnología entre el personal; actualmente muchas empresas están consientes de la relevancia de su personal, diseñando políticas que le permitan desarrollarse eficientemente.

2.8 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos se encuentran en todas las áreas de la empresa y tienen una relación directa con su éxito o fracaso, pero resulta muy interesante la percepción y el valor que le otorgan los diferentes países a este recurso.

En Estados Unidos y Europa no se considera a la Administración de Recursos Humanos una cuestión fundamental para la supervivencia de la empresa y su éxito. El personal es considerado como una cuestión ajena a la empresa, el cual debe ser alquilado al menor costo.

En una empresa de Estados Unidos o Europa, el Director Financiero es quien ocupa el segundo lugar en el organigrama, después del Director General y es muy raro que un Director de Recursos Humanos ocupe algún día el puesto de Director General. En Japón, el Director de Recursos Humanos es quien ocupa el segundo lugar en importancia en el organigrama y para ocupar el puesto de



CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Director General es imprescindible haber ocupado el puesto de Director de Recursos Humanos.

En Estados Unidos se venden y compran empresas con empleados incluidos, de forma muy similar a cuando los señores feudales vendían y compraban propiedades en la época medieval con todo y siervos, a quienes tampoco se les consultaba. Este hecho origina la falta de fidelidad de los trabajadores, los cuales son considerados como objetos. En Japón los trabajadores y empleados son considerados como un recurso al que hay que cuidar.

Las organizaciones japonesas tratan de construir una comunidad y las anglosajonas solo tratan de ganar dinero.

Otra diferencia muy marcada es la retribución de los directores, comparada con los sueldos de los trabajadores, los cuales reciben 119 veces más que un obrero medio mientras que en Japón, la diferencia es de tan sólo 18 veces más.

Para las empresas norteamericanas los trabajadores son solo importantes en la medida que contribuyen a la obtención de utilidades para los directivos y accionistas. En Japón, los empleados son los primeros, los clientes los segundos y los accionistas los terceros en importancia.

Es innegable que la tecnología, la innovación y la inversión, son factores determinantes para el crecimiento e impulso de las naciones y empresas, pero otros factores como la capacidad de las personas y su desarrollo en la organización, no por menos tangible deja de ser un factor importante.

Muy probablemente ésta es una respuesta al desarrollo y crecimientos de la economía japonesa que no ha dejado de sorprender al resto del mundo.



2.9 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque diversos y muchos, los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

- Proporcionar a la empresa el personal eficiente para alcanzar sus objetivos.
- Planear los recursos humanos para lograr una colocación adecuada.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia, en los diferentes niveles y áreas donde se desarrollen.
- Crear un ambiente organizacional para lograr la satisfacción del personal y sus objetivos individuales.
- Lograr que las personas al servicio de la empresa, trabajen para lograr sus objetivos.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo, para que trabajen en la consecución de objetivos comunes.
- Auxiliar la superación y realización de los trabajadores y el patrón.
- Resolver los problemas que se presentan antes de establecer la relación de trabajo, durante y después, para sostener adecuadas relaciones laborales.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del personal, para llevar un buen comienzo productivo.
- Fijar un sistema justo de remuneración.
- Efectuar programas de capacitación y desarrollo para el personal.
- Promover programas de seguridad e higiene.
- Entablar adecuados sistemas de comunicación y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida.
- Prestar servicios al personal.



2.10 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Entre las muchas y variadas actividades de la Administración de Recursos Humanos, se encuentran:

Planeación y organización de recursos humanos:

- ❖ Fijación de estándares de rendimiento de personal.
- ❖ Diseño de políticas de incorporación de recursos humanos.
- ❖ Búsqueda de personal.
- ❖ Selección de personal.
- ❖ Incorporación.
- ❖ Capacitación.
- ❖ Diseño de políticas de incentivos y promoción.

Liquidación de sueldos y salarios:

- ❖ Categorización.
- ❖ Control de horarios.
- ❖ Sanciones.
- ❖ Promociones.
- ❖ Liquidación de remuneraciones.

Capacitación:

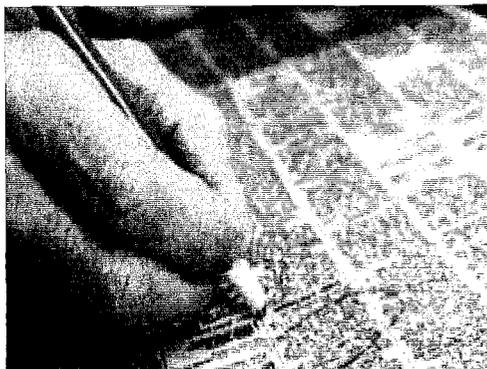
- ❖ Diseño de políticas de capacitación.
- ❖ Organización de cursos.
- ❖ Evaluación.

Servicios médicos y sociales:

- ❖ Administración de servicios médicos.
- ❖ Administración de actividades deportivas, culturales y sociales.
- ❖ Administración de servicios adicionales, compras comunitarias, turismo.

C
A
P
Í
T
U
L
O
3

**La rotación
de personal y
su costo**





CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

Una de las características y problemas frecuentes a los que se enfrentan las empresas, es la inestabilidad de su fuerza de trabajo y por lo tanto el grado de compromiso que tienen los empleados con los resultados de la organización.

Podemos decir que la rotación de personal es, la fluctuación que representan las entradas y salidas definitivas de los trabajadores en una empresa, durante un periodo de tiempo determinado, expresado en porcentaje.

Aunque es difícil afirmar cual es la tasa de rotación ideal, en México se ha considerado aceptable un porcentaje de entre 5 y 15%, sin embargo de manera más precisa se puede decir que el índice de rotación ideal es aquel que le permite a la organización, retener al personal de calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de corregir internamente.

No está por demás recordar que aunque evidentemente una tasa alta de rotación es una señal de alarma, una demasiado baja puede ser señal de estancamiento y peligro.

3.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La formula para calcular el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$



3.3 TIPOS DE SEPARACIÓN DEL PERSONAL

Existen diversos tipos de separación del personal, que pueden clasificarse en evitable como las renunciaciones o despidos e inevitable como los retiros, muerte y permisos por varias causas.

1. Renunciaciones

El trabajador se separa de la empresa por diversas razones, en cualquier momento y aunque generalmente las políticas de la empresa, exigen a los empleados notificar su intención de marcharse, muy pocas veces lo hacen, desestabilizando a la organización.

2. Despidos

Se originan cuando la empresa toma la decisión de prescindir de los servicios de un empleado, producto de la violación a reglamentos, conductas inaceptables, robos, insubordinación, falsear información, negligencias, deficiencias en la realización de deberes y responsabilidades, o bien por la reducción de la fuerza de trabajo provocada por las presiones y condiciones económicas que obligan a las empresas operar con menos trabajadores.

3. Muerte

La separación sucede por el fallecimiento del empleado, causando inquietud e inestabilidad en la planta laboral.

4. Retiros

Las empresas deben cumplir con ciertos planes que permitan a los trabajadores salir cuando se ha cumplido con determinado número de años de trabajo y/o cierta edad. Este tipo de separación es fácilmente pronosticada y por lo tanto el departamento de personal puede tomar ciertas medidas para que no le afecte considerablemente.



CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

5. Permisos

En ocasiones los empleados solicitan permisos prolongados por muchas razones, como solucionar asuntos familiares, educación, recuperarse de enfermedades.

El manejo de un permiso suele ser complicado ya que involucra costos y la empresa debe tomar la decisión de otorgárselo o no y en caso de que no sea así, el trabajador considerará si continúa en ella o se separa definitivamente.

Es importante señalar que en el caso de separación de personal, la empresa, adquiere responsabilidades legales, señaladas en la Ley Federal de Trabajo y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que tiene que hacer algunos pagos por diversos conceptos, dependiendo del tipo de separación, señalados en el siguiente cuadro:

CAUSA DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL	PRESTACIONES DEVENGADAS (FINIQUITO)	INDEMNIZACIONES		PRIMA DE ANTIGUEDAD	ARTÍCULOS (LEY FEDERAL DE TRABAJO Y CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS EE.UU.MM.)
	AGUINALDO VACACIONES PRIMA VAC.	3 MESES	20 DÍAS POR AÑO	12 DIAS POR CADA AÑO	
RENUNCIA VOLUNTARIA	SÍ			SÍ*	87, último párrafo: 79 último párrafo: 80 y 162, fracción III
RESCISIÓN LABORAL POR CAUSA JUSTIFICADA	SÍ			SÍ	87, último párrafo: 79 último párrafo: 80 y 162, fracción III
RESCISIÓN LABORAL INJUSTIFICADA SIN JUICIO: PARA EVITAR DEMANDA INDEMNIZATORIA	SÍ	SÍ		SÍ	87, último párrafo: 79 último párrafo: 80 y 162, fracción III; y 123 apartado A, fracción XXII, CPEUM.
CON JUICIO LABORAL: DEMANDA INDEMNIZACIÓN		SÍ			48
REMANDA REINSTALACIÓN		SÍ	SÍ		49 Y 50

* Procede sólo cuando el trabajador tenga 15 años de servicio cumplido.



3.4 VENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Erróneamente se cree que la rotación de personal únicamente causa perjuicios, pero no es así. Estas son algunas de sus ventajas:

- ❖ Promueve un ambiente dinámico y moderno, en cuanto la fluctuación de empleados, traiga sangre nueva, con ideas creativas e innovadoras.
- ❖ Traer a un nuevo empleado puede constituir la solución de problemas y fricciones y ajustarse mejor entre sus compañeros que la persona que ocupaba el puesto con anterioridad.
- ❖ Una persona insatisfecha e incapaz, provoca tensiones, por lo que la mejor solución es que se separe.
- ❖ Representa la oportunidad de la empresa para abastecerse de trabajadores con conocimientos y habilidades superiores a la de aquellos que se van.

3.5 DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Aunque existen algunas ventajas de la rotación de personal, es innegable que las desventajas son superiores y estas pueden ser algunas:

- ❖ La pérdida de un compañero, sobre todo si es valioso o apreciado, hará que sus compañeros se sientan perturbados y si su salida para ellos no es justificable puede hacer que desarrollen sentimientos de inseguridad y resentimientos.
- ❖ Provoca un desajuste y cambios en la rutina de trabajo que pueden manifestarse en enojo para los otros trabajadores, ya que tienen que realizar las actividades que su compañero desarrollaba.



CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

- ❖ Hay una disminución importante de la productividad, durante el tiempo que el puesto está vacante y se prolonga hasta que el nuevo ocupante adquiere las habilidades para desempeñarlo.

- ❖ La llegada de un nuevo compañero provoca frustración al equipo de trabajo, ya que puede considerársele torpe, debido a que no tiene los mismos conocimientos que sus compañeros y durante este periodo pueden producirse una serie de dificultades entre ellos.

- ❖ El cambio constante de personal produce sentimientos de inseguridad y baja la moral de los trabajadores, que puede desencadenar en más salidas.

- ❖ Los cambios frecuentes hacen complicado el proceso de integración y coordinación entre los trabajadores y dificultan su vinculación a la empresa, evitando que se sientan parte de ella y comprometidos con los objetivos organizacionales.

- ❖ La imagen de la empresa es severamente afectada, pues refleja a la comunidad, la incapacidad de retener a sus recursos humanos, que se asocia con aspectos negativos y es juzgada por las personas que salieron de ella debido a que no encontró condiciones satisfactorias que lo retuvieran.

- ❖ Un empleado significa una inversión, pero al salir de ella esa inversión se convierte en un desperdicio de recursos económicos.



3.6 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Conocer las razones por las cuales los trabajadores deciden dejar su empleo y buscar otro, forma parte de la solución. Evidentemente la incapacidad de la empresa de satisfacerlo laboralmente es la causa principal, pero específicamente estas son algunas:

- ❖ Deficiente política de sueldos y salarios.
- ❖ Pocas posibilidades de superación.
- ❖ Inadecuados procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ❖ Trabajos monótonos y desagradables.
- ❖ Escasos servicios, beneficios y prestaciones.
- ❖ Ambiente desagradable de trabajo.
- ❖ Malas relaciones con sus superiores.
- ❖ Maltratos o atropellos cometidos por sus superiores.
- ❖ Políticas inflexibles.
- ❖ Horarios de trabajo desagradables para los trabajadores o que no se ajustan a su ritmo de vida.
- ❖ Dificultades de adaptación.



CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

- ❖ Inconformidad con los métodos y estilos de dirección.
- ❖ Zona insegura de trabajo.
- ❖ Instalaciones desagradables.
- ❖ Lejanía de su centro de trabajo.

3.7 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Indudablemente una de las desventajas más sensibles de la rotación de personal es el costo que representa, ya que las empresas como entidades económicas tratan de obtener la mayor cantidad de utilidades, con la menor cantidad de recursos, y elaborando un análisis profundo de las erogaciones que representa este aspecto, tenemos un lista muy grande de costos que abarcan desde la separación del empleado, hasta la integración de otro.

Definitivamente si las empresas hicieran el ejercicio de calcular los costos que representa la rotación de sus trabajadores, se darían cuenta de la cantidad de dinero que están desperdiciando y que muchas veces llega a ser excesivo, y por supuesto llevarlos a tomar medidas para evitarlos.

Los costos derivados de la rotación de personal podemos clasificarlos en:

1. Costos de separación.
2. Costos de vacante.
3. Costos de sustitución.



CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

4. Costos de capacitación e integración.
5. Costos de oportunidades

Costos de separación.

Son aquellos que se generan como resultado de la desvinculación del empleado.

- ❖ Pago de indemnización.
- ❖ Costo de la remoción de la nómina.
- ❖ Costo de entrevista de salida.
- ❖ Costo de papeleo.
- ❖ Gastos administrativos de los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad y Nómina.
- ❖ Anticipo de pagos de partes proporcionales.
- ❖ Costos referentes a aspectos legales en caso de que apliquen.

Costos de vacante.

Causados por el desequilibrio que provoca la falta de elementos en la planta laboral.

- ❖ Pago de horas extras.
- ❖ Costo de ayuda temporal.



CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

Costos de sustitución.

Se producen desde el momento en que la empresa trata de atraer candidatos y hasta que uno es seleccionado.

- ❖ Anuncios de empleo en diarios, Internet, carteles.
- ❖ Costos de investigación y agencias de empleo.
- ❖ Sueldos de personal encargado del reclutamiento y selección.
- ❖ Costo de formularios y registros para los candidatos.
- ❖ Costos de exámenes médicos en caso de ser necesarios.
- ❖ Aplicación de pruebas psicométricas.
- ❖ Costos de incorporación a la nómina.

Costos de capacitación e integración.

Abarca los gastos producidos desde la entrada a la empresa del nuevo miembro, hasta que éste se adapta totalmente.

- ❖ Materiales informativos.
- ❖ Uniformes, materiales y herramientas requeridas para que el trabajador desempeñe sus labores.
- ❖ Programas de capacitación.
- ❖ Costo de materiales y equipo asociados directamente con el aprendizaje del trabajador.
- ❖ Sueldos y salarios del personal ocupado en la capacitación.
- ❖ Costo de licencias especiales o certificados.



Costos de oportunidades

La empresa incurre en un sinnúmero de costos, muchas veces incalculables, pero no por ello dejan de ser importantes.

- ❖ Servicio al cliente interrumpido.
- ❖ Ventas perdidas.
- ❖ Costo de sueldos de otros empleados que orientan al recién contratado.
- ❖ Errores cometidos por nuevos empleados o aquellos con sobrecarga de trabajo.
- ❖ Sueldos pagados en exceso al nuevo empleado, considerando que su capacidad es en un principio, inferior a la de los otros trabajadores.
- ❖ Desperdicio de materiales.
- ❖ Accidentes causados por falta de experiencia.
- ❖ Costos por inactividad de instalaciones y equipos de operación.

3.8 ENTREVISTA DE SALIDA

Una herramienta fundamental para conocer las razones por las cuales el trabajador decide separarse es, la entrevista de salida.

Se aplica al trabajador que está por irse, para investigar a fondo los motivos de su renuncia con el objeto de corregir todas aquellas prácticas desfavorables y eliminarlas.



CAPÍTULO 3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU COSTO

La entrevista de salida se diseña de tal forma, que el trabajador se sienta libre y con la confianza de expresarse con sinceridad y llevarse una buena imagen de ella.

Esta entrevista trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

- ❖ Motivos de su renuncia.
- ❖ Opinión sobre la empresa.
- ❖ Opinión del cargo que desempeñaba en la organización.
- ❖ Opinión de su jefe directo.
- ❖ Opinión sobre el horario de trabajo.
- ❖ Opinión de las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
- ❖ Opinión de los beneficios sociales que otorga la empresa.
- ❖ Opinión del empleado sobre su salario.
- ❖ Opinión sobre las relaciones humanas dentro de la empresa.
- ❖ Opinión sobre las oportunidades de progreso que la organización proporciona.
- ❖ Opinión del empleado sobre sus colegas.
- ❖ Opinión sobre las oportunidades que el mercado de trabajo le ofrece.

Una vez recolectados todos estos datos, la empresa puede hacer un análisis integral y determinar las acciones y estrategias que contrarresten todos los aspectos adversos.

C
A
P
Í
T
U
L
O
4

Generalidades del puesto





4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

Un puesto esta constituido por "el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo, específica e impersonal."⁸

El análisis de puestos es una técnica mediante la cual se recaba la información de un puesto, determinado a través de la descomposición de todas sus partes, para estudiar cada una de ellas. Por medio de un análisis de puestos, podemos conocer las tareas que conforman un trabajo, las habilidades, conocimientos, capacidades, características físicas y psíquicas, así como determinar las responsabilidades implícitas y las condiciones que se exigen para desempeñarlo de manera eficiente.

El análisis de puestos también brinda la información que deben conocer las personas respecto a las tareas que deben realizar, da una visión precisa sobre las necesidades de capacitación, tanto de nuevos trabajadores como los actuales y aporta los datos necesarios para diseñar un plan de desarrollo que permita preparar los posibles reemplazos.

4.2 PROPÓSITOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Determinar lo que se espera que el trabajador haga.
2. Conocer cómo se ejecuta el trabajo.
3. Identificar y determinar claramente el tipo de habilidades y el grado de desarrollo de éstas.
4. Conocer las relaciones que el puesto tiene con otros cargos, inferiores y superiores.

⁸ Arias Galicia, L. Fernando, "Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño", p. 386



4.3 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Generalmente el análisis de puesto se refiere a cuatro aspectos principales que pueden aplicarse casi a cualquier tipo y nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades implícitas.
4. Condiciones.

Requisitos intelectuales.

Se refiere a las exigencias en conocimientos que el trabajador debe poseer.

- ❖ Instrucción básica.
- ❖ Experiencia básica.
- ❖ Adaptabilidad al cargo.
- ❖ Iniciativa necesaria.
- ❖ Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos

Tiene que ver con la cantidad y continuidad, energía y esfuerzo físico requerido, la fatiga provocada y la constitución física.

- ❖ Esfuerzo físico necesario.
- ❖ Capacidad visual.
- ❖ Destreza o habilidad.
- ❖ Constitución física necesaria.



Responsabilidades implícitas.

Se relacionan con la responsabilidad del ocupante del cargo, debido a la supervisión de subordinados, directa o indirecta, herramientas y equipos que utiliza, patrimonio de la empresa y datos por los cuales debe comprometerse.

- ❖ Supervisión de personal.
- ❖ Material, herramienta o equipo.
- ❖ Dinero, títulos, valores o documentos.
- ❖ Información confidencial.

Condiciones de trabajo

Son las circunstancias ambientales donde se desarrollan las actividades y sus alrededores, que puede hacerlo molesto, desagradable o riesgoso.

- ❖ Ambientes de trabajo.
- ❖ Riesgos.

4.4 MÉTODOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

a) Autoanálisis.

El ocupante del puesto escribe las partes fundamentales del mismo y posteriormente es revisado, modificado y aprobado por el supervisor. Desafortunadamente el reporte depende de la facilidad de expresión del trabajador y puede ser tendencioso si el trabajador se siente asustado al pensar que puede ser despedido y como consecuencia puede agregar tareas.



b) Observación

El analista observa al trabajador desempeñando sus funciones y después elabora un informe, sin embargo el reporte puede ser incompleto, pues probablemente no se realicen todas las actividades durante la observación y por otra parte, puede ser bastante incomodo para el trabajador ser observado y afectar el flujo del trabajo.

c) Observación controlada

Se preparan registros cuidadosos de las tareas ejecutadas del puesto, evitando ser subjetivo, pero requiere también mucho tiempo y se pueden pasar por alto algunas tareas no ejecutadas durante la observación.

d) Cuestionario abierto

Se le pide al ocupante del puesto que responda una serie de preguntas, presentadas en un cuestionario.

e) Cuestionario de elección forzosa

Se le presenta al ocupante del puesto un cuestionario con varias opciones de respuestas para que marque la que corresponde. El cuestionario debe incluir todas las respuestas posibles.

f) Entrevista libre

Consiste en la recolección de datos mediante el acercamiento directo y verbal con el ocupante o su jefe directo, de manera espontánea, pero teniendo en mente los datos que desea obtener.

g) Entrevista dirigida

Se basa también en una conversación con el ocupante del puesto o su jefe, pero usando un guión.



h) Entrevista estructurada

El analista conversa con el ocupante, utilizando una serie de preguntas semejantes a las que se presentarán a los ocupantes de otros puestos.

i) Combinada

Consiste en la utilización de dos o más métodos, a fin de eliminar las desventajas que tiene cada uno.

4.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos es un proceso mediante el cual se compilan y redactan las tareas o funciones que lo conforman y hacen diferente de los otros cargos de la empresa.

Además de la enumeración detallada de las tareas, se describen los métodos aplicados para la ejecución de funciones, la periodicidad y los objetivos del cargo.

Datos que incluye

I. Datos generales.

Nombre del puesto.

Departamento

Ubicación física.

Reporta a.

Puesto subordinado.



II. Descripción general.

Se indica brevemente el objetivo del puesto y se señala lo que hace y para que.

III. Descripción analítica.

a) Actividades cotidianas.

Se indican primeramente las actividades rutinarias que se realizan diariamente.

b) Actividades periódicas.

Se enumeran las funciones que se realizan de forma periódica, ya sea semanal, quincenal y mensualmente.

c) Actividades eventuales.

Se enlistan las funciones que se realizan esporádicamente.

IV. Especificaciones del puesto.

1. Habilidad.

a) Conocimiento. Indica la formación académica.

b) Experiencia. Son las prácticas anteriores que le aportaron conocimientos aplicables para el desarrollo del trabajo.

c) Destreza. Se consideran las aptitudes necesarias para desarrollar el puesto.

2. Esfuerzo.

a) Mental. Indica el análisis mental que debe realizar para ejecutar las actividades.

b) Físico. Se refiere al desgaste corporal que el trabajo puede provocar.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

3. Responsabilidad.

- a) Supervisión. Indica la revisión del trabajo de las personas que se encuentran a su cargo.
- b) Relaciones. Implica las responsabilidades que surgen de la coordinación con la de otros trabajadores.
- c) Resultados. Se refiere a las responsabilidades relacionadas con el alcance de los objetivos del puesto.
- d) Datos confidenciales. Surgen por la información a la que se tiene acceso.
- e) Equipo y herramienta. Se relaciona con los instrumentos que requiere para realizar sus actividades.

4. Condiciones.

Indica el espacio físico donde va a realizar sus actividades.

V. Requerimientos especiales.

Son aquellos que debe reunir el ocupante según las actividades a desempeñar como don de mando, habilidad para expresarse, trabajar bajo presión, capacidad de análisis.

4.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es la apreciación del trabajo de cada persona en su puesto.

En la mayoría de las organizaciones el jefe inmediato es el encargado de evaluar el desempeño del personal a su cargo, en otras más democráticas, es el empleado quien se autoevalúa y algunas organizaciones han optado por la evaluación del jefe inmediato y el empleado.



4.7 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Creación de programas de capacitación.
3. Promociones.
4. Programas de incentivos por buen desempeño.
5. Mejorar las relaciones humanas entre el supervisor y el subordinado.
6. Autoperfeccionamiento.
7. Obtención de información para la investigación del departamento de Recursos Humanos.
8. Calcular el potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulos a la mayor productividad.
10. Conocimientos de los estándares del desempeño.
11. Retroalimentación de la información del empleado evaluado.
12. Obtener información para la toma de decisiones, relacionada con el personal como ascensos, transferencias, licencias, etc.

4.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Debido a que la valoración del desempeño de los trabajadores, puede hacerse bajo juicios que resultan subjetivos, se utilizan métodos para calificar sus actividades. Estos son algunos:

- ❖ Métodos de escalas gráficas
- ❖ Método de elección forzosa
- ❖ Método de investigación de campo
- ❖ Método de incidentes críticos



Métodos de escalas gráficas

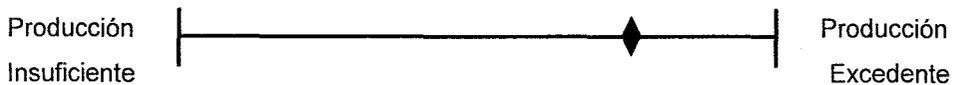
Califica el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos.

Se utilizan formatos para calificar las cualidades, las cuales pueden ser:

1. Escalas continuas.

Este tipo de escalas, muestran únicamente los puntos extremos definidos en la recta, en la que se puede marcar en cualquier lugar a lo largo de ella.

Ejemplo:



2. Escalas gráficas simicontinuas.

Este tipo de escalas es muy similar al de escalas continuas, la diferencia es que se incluyen puntos intermedios entre los dos extremos.

Ejemplo:



3. Escalas gráficas discontinuas.

En este caso, la posición de las marcas, está previamente fijada y cada marca presenta una leyenda, para que el evaluador elija la correspondiente, de acuerdo a la situación.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

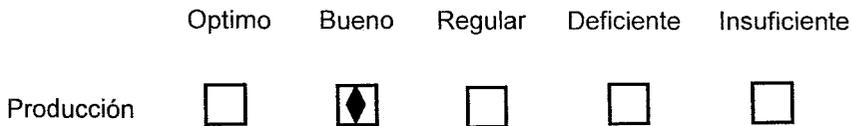
Ejemplo:



4. Gráficas de dos entradas.

En la entrada horizontal se pueden escribir los factores a evaluar y en la vertical el desempeño.

Ejemplo:



Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño mediante frases que se presentan en bloque de dos, tres, cuatro o más y el evaluado debe seleccionar + si define mejor su desempeño o - si es la más lejana a su comportamiento.

Ejemplo:

No.	+	-	
1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiene dificultad para memorizar.
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabaja bien bajo presión.
3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Considera que es cortés con sus compañeros.
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Le cuesta trabajo expresarse.



Método investigación de campo

Basado en la entrevista de un especialista en evaluación, se pregunta al superior inmediato, para determinar cómo es el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, orígenes y motivos de tal práctica laboral.

Se conforma de cuatro etapas:

1. Evaluación inicial. Tiene que ver con la percepción superficial que tiene el jefe del desempeño del trabajador, ya sea satisfactoria, regular o no satisfactoria.
2. Análisis complementario. Se define a profundidad el desempeño del empleado a través de la entrevista del asesor al jefe.
3. Planeación. Implica la elaboración de un plan que se puede aplicar en:
 - ❖ Asesoría del empleado.
 - ❖ Readaptación del empleado.
 - ❖ Capacitación.
 - ❖ Desvinculación.
 - ❖ Promoción.
 - ❖ Mantenimiento.
4. Seguimiento. Consiste en la verificación del desempeño de cada empleado según el plan trazado.

Método de incidentes críticos.

Basado en el hecho de que las personas tienen comportamientos extremos que pueden dar resultados positivos o negativos. Las excepciones positivas deben



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

realizarse frecuentemente y las negativas corregirse o eliminarse. Tales hechos deben registrarse en un formato que deje precedente de la acción.

Ejemplo:

Factor de evaluación: Producción	Fecha de ocurrencia: 3 de Noviembre de 2005
Incidente negativo: Desperdicio de materia prima	

Factor de evaluación: Producción	Fecha de ocurrencia: 1 de Diciembre de 2005
Incidente positivo: Terminación de lote de producción 3 horas antes de la conclusión de la jornada de trabajo.	

4.9 VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de los puestos surge de la duda sobre la justicia de las retribuciones, pues aunque tal información se podría obtener de una investigación de mercados, los datos obtenidos pueden ser insuficientes, debido a las comparaciones de sus elementos y las particularidades de cada empresa.

4.10 PROPÓSITOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

- ✓ Obtener datos reales y definidos para determinar los valores relativos a los puestos.
- ✓ Lograr una base de equidad para la administración de sueldos y salarios.



- ✓ Obtener una estructura salarial comparable con los datos del mercado.
- ✓ Optimizar los costos del personal.
- ✓ Disminuir las quejas y la rotación de personal.
- ✓ Elevar la moral de los trabajadores.

4.11 MÉTODOS DE VALUACIÓN

Existen diversos métodos aplicados por las empresas, para realizar la valuación, unos muy sencillos y otros muy complejos. A continuación se describen de manera muy sencilla y mostrando sus aspectos básicos, algunos de ellos con un ejemplo pequeño para que el lector tenga un panorama superficial de su aplicación.

Método de escalas por grados determinados.

Es un método muy sencillo que no exige muchos detalles, ejecutándose con rapidez y un mínimo de costos de tiempo y recursos. El número de grados será de acuerdo a la estructura y tamaño de la empresa.

Proceso.

- a) Formar un comité valuador integrado por personas con características que les permitan llegar a acuerdos.
- b) Conocer el número de niveles o categorías que integran la estructura de la organización.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

- c) Con la finalidad de unificar criterios se definen las características de cada nivel.
- d) De acuerdo con el listado de todos los puestos, se ordenan según las definiciones de cada nivel y la decisión de los miembros del comité.

Ejemplo:

1. Personal no calificado.

Requiere conocimientos mínimos obligatorios, aunque deben ser cuidadosos y responsables en su trabajo. Un velador, vigilante, portero, pueden estar en este nivel.

2. Personal calificado.

Necesita preparación especial para ejercer sus labores, ya sea una carrera corta, técnica o comercial. Un mecánico, tornero o fresador pueden pertenecer a este nivel.

3. Supervisión.

Además de la preparación especial, se requiere capacidad intelectual para juzgar, distribuir y organizar el trabajo de sus subordinados principalmente en el área operativa.

4. Personal técnico.

Exige conocimientos de tipo profesional, iniciativa y creatividad. Un jefe de compras, analista de sistemas, jefe de control de calidad, se pueden ubicar dentro de este nivel.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

5. Gerentes y subgerentes de área.

Se responsabilizan de la administración de funciones operacionales. El gerente de producción, gerente de personal y gerente de comercialización son ejemplo de este nivel.

6. Directores.

Ocupan puestos de amplia responsabilidad y administración de todas las áreas funcionales. El director general y el administrador general forman parte de éste nivel.

7. Directivos.

Ejercen el control y la dirección total de la organización, fijando planes, objetivos y políticas generales. El consejo de administración constituye este nivel.

Método de alineamiento.

Es un método sencillo donde se disponen de tarjetas que representan a los puestos, para que los miembros del comité las ordenen según su importancia y posteriormente se promedian las puntuaciones obtenidas.

Proceso.

- a) Se integra un comité para efectuar la valuación.
- b) Es necesario que cada puesto sea definido claramente, señalando sus funciones y responsabilidades.
- c) Se usan tarjetas para que las llenen los miembros del comité, colocando el nombre del puesto y el número que debe ocupar según su importancia. El coordinador recoge las tarjetas y llena una forma donde aparece el puesto, la puntuación dada por cada miembro del comité y el promedio que resulte.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

Ejemplo:

PUESTO	PUNTAJE						TOTAL	PROM.
Supervisor de crédito y cobranza	3	3	2	3	3	3	17	2.8
Auxiliar contable	4	4	3	4	4	4	23	3.8
Taquimecanógrafo	7	5	7	6	6	7	38	6.3
Facturista	5	7	5	7	5	5	34	5.6
Jefe del depto. de finanzas	2	2	1	2	2	2	11	1.8
Perforista	6	6	6	5	5	6	34	5.6
Supervisor de contabilidad	3	3	2	3	3	3	17	2.8
Auxiliar de crédito y cobranza	4	4	3	4	4	4	23	3.8

1. Jefe del departamento de finanzas.
2. Supervisor de contabilidad.
3. Supervisor de crédito y cobranza.
4. Auxiliar contable.
5. Auxiliar de crédito y cobranza.
6. Facturista.
7. Perforista.
8. Taquimecanógrafo.

Método por comparación de factores.

Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a algunos factores como esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

Proceso:

- Formación de un comité.
- Determinación de los puestos tipos a valorar.
- Definición de los factores a valorar.
- Jerarquización de los factores y valuación del cargo mediante ésta jerarquía.
- Ponderación de acuerdo al factor y cómo contribuyen al desempeño del puesto.
- Elaboración de matriz que contenga el valor monetario, el factor y la contribución para el puesto.

Ejemplo.

Puesto:	SECRETARIA
Factor 1.	Requisitos Intelectuales
Factor 2.	Habilidades requeridas
Factor 3.	Requisitos físicos
Factor 4.	Responsabilidad
Factor 5.	Condiciones de trabajo
\$	650

\$	F1	F2	F3	F4	F5
50			☺		☺
100					
150	☺				
200		☺		☺	
250					

Método de puntos.

Es un método que exige una selección de factores, los cuales se dividen en subfactores y se les otorga un peso.

Proceso:

- Integración de un comité.



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

- b) Determinación de los puestos tipo.
- c) Fijación y definición de los factores y subfactores.
- d) Ponderación de los factores en porcentaje.
- e) Establecimiento de grados de cada subfactor.
- f) Definición de cada grado y asignación de puntaje.
- g) Concentración de datos según el análisis de puestos.
- h) Fijación del valor en puntos.

Ejemplo.

En este caso se utilizarán 500 puntos y 5 grados.

%	Factores	Grado				
		1	2	3	4	5
40	Habilidad					
	1. Instrucción	14	28	42	56	70
	2. Experiencia	15	30	45	60	75
	3. Iniciativa	11	22	33	44	55
10	Esfuerzo					
	4. Físico	10	20	30	40	50
	5. Mental	5	10	15	20	25
45	Responsabilidad					
	6. Equipo o proceso	10	20	30	40	50
	7. Materiales o producto	7	14	21	28	35
	8. Seguridad de otros	10	20	30	40	50
	9. Trabajo de otros	13	26	39	52	65
5	Condiciones de trabajo					
	10. Ambiente	5	10	15	20	25
100	Totales	100	200	300	400	500

**CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO**

Puesto: Secretaria

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	2	28
2. Experiencia	2	30
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	1	10
5. Mental	4	20
Responsabilidad		
6. Equipo o proceso	4	40
7. Materiales o producto	1	7
	1	10
8. Seguridad de otros	1	13
9. Trabajo de otros		
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	1	5

TOTAL**174 PUNTOS**

Puestos	Sueldos actuales	Puntos obtenidos
Secretaria	\$ 3,000.00	174
Chofer	4,500.00	205
Operario	2,500.00	125
Comprador	8,000.00	395
Totales	18,000.00	899



CAPÍTULO 4 GENERALIDADES DEL PUESTO

\$ por punto = $\frac{\text{Total de sueldos}}{\text{Total de puntos}} = \frac{18,000.00}{899} = 20.02$

Total de puntos 899

Puestos	Puntos obtenidos	Sueldo según puntos
Secretaria	174	3,484.00
Chofer	205	4,104.00
Operario	125	2,503.00
Comprador	395	7,909.00
Totales	899	18,000.00

C
A
P
Í
T
U
L
O
5

**Proceso de
reclutamiento
y selección
de personal**





CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

5.1 RECLUTAMIENTO

Una de las funciones más relevantes de la Administración de Recursos Humanos es abastecer a la empresa de personal, la cual representa un desafío continuo, ya que la calidad de los empleados depende de ello.

Podemos decir que el reclutamiento es el proceso que tiene por objeto atraer al mayor número de candidatos, para seleccionar de entre ellos a los idóneos.

El proceso inicia cuando existe un puesto vacante, utilizando el análisis de puestos como una herramienta informativa que indica las actividades que implica el puesto y el tipo de persona indicado para ejecutarlo.

5.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Una fuente de reclutamiento es el lugar donde se pueden encontrar candidatos para cubrir una vacante. Las fuentes se dividen en internas y externas.

Fuentes internas

La empresa intenta cubrir a la vacante con aspirantes o candidatos que se encuentran dentro de la misma, estos pueden ser:

- ❖ Ascensos.
- ❖ Transferencias.
- ❖ Programas de desarrollo de personal.



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Ventajas

- Resulta económico, ya que evita gastos de anuncios, honorarios, costos de recepción, admisión e integración.
- Es el más rápido, pues se evita la demora del proceso de admisión.
- Representa mayor validez y seguridad, debido a que ya se conoce el candidato y por lo tanto no requiere someterse a pruebas.
- Es una valiosa fuente de motivación para los empleados, pues visualizan la posibilidad de progreso que tienen dentro de ella.
- Se aprovechan las inversiones que se han hecho de entrenamiento y/o capacitación en el personal.
- Desarrolla el espíritu de competencia entre los miembros de la empresa, al tenerse presente que las oportunidades se otorgan a quienes demuestran merecerlas.

Desventajas

- En caso de que la empresa no ofrezca las oportunidades que el personal considera que merece, los empleados pueden tornarse frustrados y buscar oportunidades fuera de ella.
- Se pueden generar conflictos de intereses, pues si una persona no tiene la capacidad de ascender, tratará de rodearse de subordinados con potencial limitado para no ver amenazado su trabajo.
- Las personas pueden llegar a su nivel de incompetencia, si son incorrectamente ascendidos, es decir, un empleado puede ser eficiente como comprador, pero incompetente como Gerente de Compras.
- La empresa puede perder la visión de las situaciones que suceden fuera de ella, ya que sólo tiene el conocimiento del ambiente interno y su problemática.



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- Únicamente se puede aplicar si los candidatos internos tienen condiciones similares a los externos.

Fuentes externas

En este caso la organización intenta cubrir la vacante con personas que no pertenecen a ella y la forma de relacionarse o contactarse es por medio de:

- ❖ Familiares o conocidos recomendados por los trabajadores.
- ❖ Contactos con sindicatos.
- ❖ Bolsas de trabajo.
- ❖ Personas que se presentaron en otros procesos de reclutamiento.
- ❖ Anuncios en diarios, revistas, Internet, carteles.
- ❖ Contacto con otras empresas.
- ❖ Universidades, escuelas y asociaciones.

Ventajas

- Las personas externas pueden darle a la empresa puntos de vista y enfoques diferentes, actualizándola respecto al ambiente exterior, enriqueciéndola con conocimientos de procesos diferentes y probablemente más efectivos.
- Enriquece, renueva y eleva la calidad de los recursos humanos, si se recibe a personal con la misma o mayor calidad a la existente.
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de las personas, hechas por otras empresas para obtener resultados a corto plazo.



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Desventajas

- Es sensiblemente más costoso que el interno, debido a todo el gasto que implica el proceso.
- Cuanto más elevado es el cargo que se pretende cubrir, mayor es el tiempo requerido.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos a pesar de la verificación de sus datos, orígenes y trayectoria.
- Crea conflictos y malestar en sus empleados, ya que los empleados pueden percibirlo como una barrera profesional y una política de deslealtad hacia ellos.

5.3 SELECCIÓN

La selección de personal consiste en determinar cual de los aspirantes a ocupar un puesto, que el proceso de reclutamiento logró atraer, se adapta más a las descripciones y especificaciones y por lo tanto se debería contratar.

El seleccionador tiene una gran responsabilidad ante la empresa, pero también hacia el aspirante, principalmente de carácter profesional y ético, pues en caso de que el aspirante no cumpla con los requisitos, debe informarle el porqué no ha sido seleccionado, con el objeto de que el aspirante mejore sus competencias y orientarlo hacia otras posibles fuentes de empleo, esto como una correspondencia al tiempo y esfuerzo proporcionado a la empresa durante el proceso de selección y por otro lado no teniendo prácticas discriminatorias como aceptar sobornos, colocar a familiares y amigos o tener actos descorteses, ya que la persona que se está en busca de empleo, frecuentemente se encuentra



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

en un estado de vulnerabilidad emocional y su autoestima puede verse negativamente impactada.

El proceso de selección es muy amplio y diferente, según la empresa y el puesto vacante, pero puede dividirse en las siguientes etapas, las cuales también funcionan como filtros:

5.3.1 Recepción de solicitudes

El proceso de selección inicia con una visita a la empresa o un envío por escrito, ya sea una solicitud de empleo o un *Currículum vite*.

❖ Solicitud de empleo.

Es un formato que contiene datos generales como nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Generalmente es para empleos de niveles inferiores.

❖ Currículum vite.

Se solicita sobre todo para trabajos directivos o que requieren una formación profesional, en el cual además de los datos generales se incluyen otros aspectos como la formación académica, cursos o diplomados tomados, idiomas que se dominan, trabajos anteriores y responsabilidades y logros obtenidos, tipo de trabajo deseado, reconocimientos obtenidos, pasatiempos y la información que se considere pertinente.

Con esta información, la organización puede empezar a formarse una opinión sobre los candidatos.



5.3.2 Entrevista

Es un tipo de comunicación intrapersonal y la más utilizada en las pequeñas, medianas y grandes empresas, que tiene como tarea recabar información básica y otros aspectos del candidato como sus conocimientos, experiencia, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, etc. También puede hacerse una entrevista técnica la cual debe hacerla un especialista o el responsable del área en que se encuentra la vacante, para cerciorarse si el candidato reúne los conocimientos y experiencia necesaria para ejercer tal trabajo y si continúa en el proceso de selección.

La entrevista se compone de tres fases:

❖ Rapport

Su propósito es disminuir la tensión y el nerviosismo del candidato e idealmente, debe prevalecer en toda la entrevista. El entrevistador debe crear un clima agradable que sugiera que se trata de una conversación y no de un interrogatorio, mostrando interés, cordialidad, aceptación y respeto y evitando la ironía, el sarcasmo y las interrupciones.

❖ Cima

Se trata propiamente de la entrevista y la parte más importante, en la cual se abordan los siguientes temas:

Historia laboral. Se trata de conocer el progreso, estabilidad, ingresos económicos, actitudes hacia sus superiores y compañeros, habilidades para relacionarse y en general la forma en que se desenvuelve en el ámbito laboral.



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Historia escolar. Se pretende obtener la información sobre su desarrollo en el ámbito académico, vocación, intereses profesionales y la constancia en sus estudios, lo que habla mucho sobre una persona.

Historia personal. Implica conseguir información relacionada con aspectos familiares, que le den a la empresa una idea del manejo de sus relaciones interpersonales, la opinión o percepción de sí mismo y de los integrantes de su familia y círculo social.

Tiempo libre. Es la búsqueda de información respecto a la manera de canalizar sus emociones, el uso de su tiempo libre ya que puede manifestar aspectos importantes de su personalidad y gustos.

Proyectos. Se pretende conocer cómo se visualiza en un futuro, ya sea próximo o a largo plazo y los recursos que empleará para lograrlos.

❖ Cierre

Se le da la oportunidad al solicitante de manifestar sus impresiones y hacer preguntas. Si el entrevistador considera que el candidato no amerita pasar a la siguiente etapa, se le hace saber y se le orienta, para que no sienta que fue una derrota y por el contrario lo estimule a buscar otra oportunidad de trabajo y la manera en que puede aprovechar mejor sus recursos.

Después de la entrevista se elabora un informe en el que se plasman las impresiones y algunos datos relevantes para consultas posteriores.

5.3.3 Aplicación de test.

Se utilizan para obtener información relativamente objetiva, ya que están elaborados por especialistas y se puede utilizar para compararla con los test de otros participantes.



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen diversos tipos y diseños, pero principalmente se dividen en psicológicos, los cuales revelan aspectos de la personalidad; de experiencia, que proporcionan información sobre los conocimientos que maneja; y de desempeño, que miden la capacidad para realizar el trabajo que aspira.

5.3.4 Análisis socioeconómico

Sirve para obtener información sobre su entorno e integración familiar y social, los bienes que posee, antecedentes crediticios, antecedentes penales y su estilo de vida, mediante la realización de una visita domiciliaria.

5.3.5 Exámen físico

Se realiza un exámen médico con la intención de conocer su estado de salud, muy importante para determinar si existen factores de riesgo que pueden influir en el desempeño de sus labores y no asignarle trabajo que pueda resultar riesgoso o represente un peligro para el o sus compañeros.

5.3.6 Corroboración de datos

Las empresas revisan la información obtenida y proporcionada por el candidato, contactando a las fuentes que puedan confirmarla o desmentirla. La verificación de datos aborda tres categorías; información personal, académica y de trabajos anteriores.

5.3.7 Decisión final

Es la etapa final del proceso de selección, la cual consiste en tomar una decisión después de que se ha recabado toda la información. Es lógico que quedan pocos



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

candidatos en comparación con los reclutados, debido al filtro de cada etapa. Se valoran los resultados y se elige al que más y mejor cumple y se adapta a los requerimientos del puesto, siendo recomendable que el jefe del departamento donde se encuentra la vacante, participe en la toma de ésta decisión.

5.4 CONTRATACIÓN

Una vez que se ha seleccionado a la persona que va a ocupar el puesto, se establece la relación formal de trabajo, por medio de un contrato, en el cual se van a determinar básicamente las obligaciones y derechos del trabajador y la empresa. El tipo de contrato puede ser:

Contrato individual

El contrato individual de trabajo según el Art. 20 de la Ley Federal de Trabajo es:

“aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de una salario.”

El contrato individual de trabajo indica que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado, y que los servicios no se pueden dar a través de un representante, implicando que el trabajador deberá realizar sus labores bajo las órdenes de un patrón.

Contrato colectivo

Es según el Art. 386 de la Ley Federal de Trabajo:



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

“el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o unos o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.”

El contrato colectivo de trabajo indica que el trabajador pertenece a una asociación de trabajadores y que disfruta de los beneficios que otorga el contrato colectivo, amparado con un contrato individual.

El contrato colectivo se utiliza como instrumento para fijar las condiciones de trabajo, tendiendo a aumentar los beneficios establecidos por la Ley Federal de Trabajo.

5.5 INDUCCIÓN

La inducción pretende guiar y orientar al nuevo empleado para que se incorpore a la organización, su ambiente de trabajo y su puesto.

Los objetivos principales de la inducción son:

- ❖ Adaptar al empleado lo más rápido posible a su nuevo ambiente, compañeros, obligaciones, derechos y políticas de la empresa.
- ❖ Auxiliarlo para que tenga un comienzo productivo, en la medida de lo posible.
- ❖ Establecer relaciones favorables hacia la organización, el personal y actitudes positivas hacia sus políticas.



CAPÍTULO 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- ❖ Infundir un sentimiento de pertenencia y aceptación que genere entusiasmo y lealtad.

Inducción a la empresa.

Consiste en brindarle al nuevo empleado información sobre aspectos generales de la organización y que deben estar en el manual de bienvenida, que es un documento que se le da al empleado al ingresar. Alguna de la información que incluye es:

- ❖ Historia de la empresa.
- ❖ Misión, visión y objetivos de la empresa.
- ❖ Políticas generales del personal.
- ❖ Reglamentos.
- ❖ Prestaciones a las que tiene derecho

Inducción al puesto

Se refiere a la orientación general hacia su puesto y ambiente en que se va a desarrollar. Esta información es:

- ❖ Presentación de su jefe inmediato.
- ❖ Presentación de sus compañeros.
- ❖ Explicación de su trabajo y funciones.
- ❖ Demostración de las áreas donde se va a desenvolver.

6 CASOS PRÁCTICOS





6.1 HISTORIA

El día 18 de mayo de 1946 Carmen Covarrubias Robles funda la empresa Pollos Pío, S.A. de C.V., estableciendo la primera sucursal en la Colonia Polanco, calle Gutember, esquina con Melchor Ocampo, bajo el giro de venta de pollo a la leña.

Posteriormente la sucursal requirió de más espacio debido al incremento de consumidores, provocado por la calidad del producto, pero no fue hasta 20 años después que la empresa inició su expansión, ampliando el giro a restaurante y pastelería con servicio a domicilio, en el Estado de México y Distrito Federal, bajo la dirección de Alejandro Khune Covarrubias, consolidándose como una empresa familiar y 100% mexicana.



6.2 MISIÓN

Proporcionar al consumidor un producto de calidad, acompañado de un servicio, que satisfaga sus expectativas de consumo.

6.3 VISIÓN

Situarse como una empresa restaurantera, líder en su ramo y prestigiada, logrando un posicionamiento.

6.4 OBJETIVOS

- Ser una empresa que brinde un producto y servicio de calidad al cliente.
- Proporcionar oportunidades de trabajo y desarrollo económico a los trabajadores.
- Constituir una empresa económicamente sólida, generando utilidades abundantes, para beneficio de los accionistas.



6.5 PROBLEMÁTICA

La empresa Pollos Pío, S.A. de C.V., se ha caracterizado por la alta rotación de sus Recursos Humanos, la cual le ha generado costos elevados.

Tal problemática amerita un análisis que determine los motivos por los cuáles sus trabajadores no están dispuestos a permanecer en ella, pero sobre todo, realizar un estudio que le indique cuales son sus errores y efectuar las acciones que corrijan el fenómeno.



6.6 OBSERVACIONES

- No existe un método determinado para la contratación de personal.
- Generalmente se contrata a la primera persona que se presenta a solicitar el empleo.
- No se corrobora la información que el solicitante proporciona a la empresa, por lo que no se detectan los engaños.
- Las personas encargadas de contratar al personal, no cuentan con los conocimientos necesarios para seleccionar al personal y el manejo del mismo.
- Es común que se reingrese a trabajadores, aun si éste fue despedido o la relación de trabajo finalizó en malos términos.
- No existe una descripción de puestos, por lo que se contrata a personas con cualquier nivel de escolaridad, ya sea con conocimientos inferiores o superiores para desempeñar sus labores, rebasando en ocasiones en escolaridad a su superior.
- No existe una valuación de sueldos y salarios, lo que ha originado que personas con responsabilidades superiores perciban sueldos inferiores a otros puestos con responsabilidades inferiores.
- Generalmente hay hasta 3 gerentes por sucursal, aún cuando son pequeñas.



6.7 INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

No. de bajas en el periodo de Enero-Diciembre 2005

92

Promedio de personas que trabajaron durante el periodo Enero-Diciembre 2005

220

Índice de rotación de personal: $\frac{92 \times 100}{220} = 41.81\%$

Como se puede observar el índice Rotación de personal resultante del periodo de estudio es bastante elevado.



6.8 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Vacaciones:	\$	30,205.00
Prima vacacional		7,551.00
Aguinaldo		44,297.00
Indemnizaciones		<u>188,601.00</u>
Total		270,654.00

Es importante señalar que la empresa no liquida y finiquita a sus trabajadores de acuerdo a las disposiciones señaladas en la Ley Federal de Trabajo, de tal forma, que los trabajadores reciben un pago inferior a lo que les corresponde legalmente.

Otros costos

Uniformes

Documentación

Tramites por afiliación al sindicato C.R.O.C.

Sueldos de otros trabajadores.



6.9 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La poca permanencia del personal en Pollos Pío, S.A. de C.V., es causada por la percepción que tienen los trabajadores, de que el sueldo que reciben no corresponde a las labores que realizan, es decir, consideran su sueldo bajo.

Otra razón que han argumentado los trabajadores es que han recibido malos tratos de los gerentes de las sucursales, lo que provoca conflictos y deciden separarse de ella.



6.10 PROPUESTA

1. Elaborando un análisis de puestos se conocerán las actividades que implica cada puesto y a su vez los requisitos que deberá cumplir el solicitante, para realizar óptimamente sus funciones y enfrentar sus responsabilidades, evitando posibles conflictos originados por falta de capacidad o conocimientos.
2. Una valuación de puestos y salarios planteará la correcta remuneración que el trabajador deberá percibir, eliminando las inconformidades en el pago.
3. El diseño de un método de selección de personal, lograra que la empresa se abastezca de personal de calidad y el indicado para realizar las labores inherentes al puesto para el cual se contratará.



6.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS "GERENTE"

Datos generales.

Nombre del puesto:	GERENTE
Departamento	Restaurante
Puesto subordinado.	Auxiliar contable, capitán de meseros, cajera, hornero, mesero, repartidor, cocinera, velador, ayudante general.

Descripción general.

Encargado de la administración general del negocio, coordinación y manejo de personal y procesos.

Descripción analítica.

- Hacer compras.
- Manejo de efectivo.
- Control de gastos.
- Elaboración de tarjeta de corte de caja.
- Manejo de personal.
- Distribución de la carga de trabajo.
- Supervisión del negocio.
- Contratación de personal.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Estudios de licenciatura en Administración.
- Experiencia. Más de tres años como gerente de restaurante.
- Destreza. Toma de decisiones y manejo de personal.



Esfuerzo.

- Mental. El desempeño de sus funciones implica razonamientos profundos
- Físico. Parte de su tiempo lo dedica a la supervisión del negocio.

Responsabilidad.

- Responsabilidad del buen funcionamiento del negocio.
- Responsabilidad de las instalaciones, del equipo y productos del restaurante.
- Coordinación de todo el personal que labora en la empresa.
- Se relaciona con trabajadores, empleados, proveedores y clientes.
- Manejo de datos confidenciales.
- Encargado de solucionar los problemas que se presentan.

Condiciones.

- Desempeña sus actividades en el restaurante y oficina.

Requerimientos especiales.

Don de mando, habilidad para tomar decisiones, facilidad para relacionarse con otras personas, capacidad de análisis.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “AUXILIAR CONTABLE”

Datos generales.

Nombre del puesto.	AUXILIAR CONTABLE
Departamento	Restaurante
Reporta a.	Gerente

Descripción general.

Elabora controles contables que reporta a las oficinas.

Descripción analítica.

- Elaboración de controles de bodega.
- Control de productos en existencia.
- Pedido y recibo de productos.
- Sacar importes de ventas.
- Relacionar gastos de restaurante.
- Elaboración de reportes de nómina.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Estudios técnicos contables o trunco profesional en contaduría
- Experiencia. Tres años como auxiliar contable.
- Destreza. Elaboración de controles contables.

Esfuerzo

- Mental. 80% de sus actividades tienen que ver con el análisis.
- Físico. Únicamente 20% de sus actividades las realiza de pie.

Responsabilidad.

- Elaborar reportes fidedignos a las oficinas generales.



CASO PRÁCTICO

- ❑ Relaciones con proveedores.
- ❑ Manejo de datos confidenciales y equipo de cómputo.
- ❑ Persona muy responsable.

Condiciones.

- ❑ La mayor parte de sus actividades las realiza en la oficina en condiciones confortables.

Requerimientos especiales.

Honestidad, responsabilidad, disciplina.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “CAPITÁN DE MESEROS”

Datos generales.

Nombre del puesto:	CAPITÁN DE MESEROS
Departamento:	Restaurante
Reporta a.	Gerente
Puesto subordinado.	Meseros

Descripción general.

Coordina las actividades entre los meseros, distribuye la carga de trabajo y resuelve conflictos, buscando la mejor atención y satisfacción del cliente.

Descripción analítica.

- Coordina las actividades de los meseros.
- Distribuye las actividades de trabajo.
- Resuelve los conflictos que se le presentan al personal a su cargo.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Estudios a nivel preparatoria.
- Experiencia. Tres años como capitán de meseros.
- Destreza. Manejo de personal y toma de decisiones.

Esfuerzo.

- Mental. 70% de su tiempo lo dedica coordinar las actividades de sus subordinados.
- Físico. 70% de sus actividades las realiza de pie.

Responsabilidad.

- Responsabilidad de dirigir a 7 personas.
- Responsabilidad de la satisfacción del cliente en cuanto el servicio.
- Tienen relación con los clientes y meseros.



CASO PRÁCTICO

Condiciones.

- La mayor parte de sus actividades tienen lugar en el salón del restaurante.

Requerimientos especiales.

Don de mando y habilidades para manejo de personal y coordinación de actividades.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “CAJERA”

Datos generales.

Nombre del puesto:	CAJERA
Departamento:	Restaurante
Reporta a.	Gerente

Descripción general.

Cobro a clientes y manejo de efectivo.

Descripción analítica.

- Maquinar cuentas en efectivo o tarjetas de crédito.
- Contestar teléfonos.
- Atender a clientes.
- Relacionar comandas de pedidos.
- Cargar productos a la tienda.
- Hacer pedido de pastelería.
- Hacer tarjetas de reporte de venta diarias y existencias de productos.
- Corte de caja.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Conocimientos a nivel secundaria.
- Experiencia. 1 año como cajera.
- Destreza. Realizar operaciones matemáticas y atención a clientes.

Esfuerzo.

- Mental. 60% del tiempo implican concentración.
- Físico. El 80% del tiempo realiza sus funciones de pie.

Responsabilidad.

- Se relaciona con el cliente, proveedor y mesero.



CASO PRÁCTICO

- Responsable de cobros y efectivo.
- Servicio al cliente.
- Manejo de máquina registradora.
- Responsable de los productos de la tienda

Condiciones.

- Realiza sus funciones en la tienda en un área limitada.

Requerimientos especiales.

- Persona honesta y con sentido de la responsabilidad.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “HORNERO”

Datos generales.

Nombre del puesto.	HORNERO
Departamento	Restaurante
Reporta a.	Gerente

Descripción general.

Se encarga del horneado y despacho de pollo que se vende en la sucursal.

Descripción analítica.

- Limpieza de horno y utensilios.
- Atención al cliente en la venta de pollo.
- Control de productos en existencia de rosticería.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Preparación a nivel Secundaria.
- Experiencia. No necesaria.
- Destreza. En la operación de horno.

Esfuerzo.

- Mental. 20% de sus actividades implican juicios.
- Físico. El 90% de sus actividades las realiza de pie.

Responsabilidad.

- Horneado de pollo
- Despachar correctamente al cliente
- Utiliza herramientas punzo cortantes y cerca del fuego.
- Se relaciona con el cliente.
- Responsable de los productos de rosticería.



CASO PRÁCTICO

Condiciones.

Sus labores las desempeña en la tienda y en la zona de hornos bajo condiciones de altas temperaturas.

Requerimientos especiales.

Persona cuidadosa en el manejo de fuego y herramientas de trabajo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “COCINERA”

Datos generales.

Nombre del puesto.	COCINERA
Departamento	Restaurante
Reporta a.	Gerente

Descripción general.

Prepara los platillos solicitados por los clientes

Descripción analítica.

- Solicita los insumos para elaborar los platillos.
- Lavar y picar los ingredientes requeridos.
- Preparar los alimentos solicitados.
- Servir los platillos.
- Hacer la limpieza de la cocina y los utensilios de trabajo.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Estudios a nivel primaria.
- Experiencia. Únicamente la requerida para preparar alimentos sencillos.
- Destreza. La necesaria para manejar instrumentos de cocina

Esfuerzo.

- Mental. 10% de su tiempo lo dedica a la supervisión de lo que cocina.
- Físico. 90% de sus labores implican esfuerzo físico.

Responsabilidad.

- Preparar alimentos con cuidado e higiene.
- Se coordina con las actividades de sus compañeras.
- Maneja electrodomésticos, utensilios de cocina y fuego
- Contacto constante con meseros.



CASO PRÁCTICO

Condiciones.

- Su área de trabajo se limita a un local cerrado y bajo altas temperaturas.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “REPARTIDOR”

Datos generales.

Nombre del puesto.	REPARTIDOR
Departamento	Restaurante
Reporta a.	Gerente

Descripción general.

Transporta del restaurante al domicilio del cliente, los alimentos que éste le solicita.

Descripción analítica.

- Hacer algunas compras de la sucursal
- Transporta pedidos a domicilio.
- Hacer el cobro correspondiente

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Estudios a nivel secundaria.
- Experiencia. Requiere experiencia de 1 año como repartidor.
- Destreza. Manejo de automóviles y motocicletas.

Esfuerzo.

- Mental. 5% de sus actividades requieren análisis para la búsqueda de rutas.
- Físico. La mayor parte de las actividades inherentes a su puesto, se limitan a conducir.

Responsabilidad.

- Para que el producto llegue rápido y en buenas condiciones.
- Tiene contacto directo con el cliente.
- Responsable del cuidado y manejo de la unidad asignada para realizar sus funciones.



CASO PRÁCTICO

Condiciones.

- La mayor parte de sus funciones las realiza fuera de la empresa.

Requerimientos especiales.

Requiere licencia de conducir y conocimientos de reglamentos viales.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “MESERO”

Datos generales.

Nombre del puesto:	MESERO
Departamento	Restaurante
Reporta a	Capitán de meseros

Descripción general.

Encargado de la atención a clientes, sirve y retira alimentos, buscando que el comensal se sienta cómodo.

Descripción analítica.

- Recibe al cliente.
- Proporciona la carta para que el cliente elija el platillo.
- Lleva los platillos al cliente.
- Sirve café y bebidas.
- Atiende al cliente.
- Limpia cristalería y cubiertos.
- Hacer las cuentas a los clientes.
- Limpiar la mesa.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Requiere estudios a nivel secundaria.
- Experiencia. Requiere experiencia de 6 meses
- Destreza. Habilidad para servir alimentos y bebidas.

Esfuerzo.

- Mental. Realiza operaciones matemáticas no siendo necesaria mucha concentración



CASO PRÁCTICO

- Físico. Todas sus actividades las realiza de pie.

Responsabilidad.

- Brindar un servicio profesional al cliente.
- Debe tener cuidado con los alimentos y bebidas que sirve.
- Responsable de cristalería y losa
- Tiene relación directa con el cliente y la cajera.

Condiciones.

- Su trabajo lo desempeña en el salón del restaurante.

Requerimientos especiales.

Debe ser una persona atenta, paciente, cuidadosa y con habilidad para relacionarse con las personas.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “AYUDANTE GENERAL”

Datos generales.

Nombre del puesto.	AYUDANTE GENERAL
Departamento	Restaurante
Reporta a:	Gerente

Descripción general.

Limpia el restaurante, descarga materiales, realiza funciones de mantenimiento.

Descripción analítica.

- Realiza labores de mantenimiento.
- Se encarga de la limpieza de todas las instalaciones.
- Carga y descarga materiales o productos.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Requiere estudios a nivel primaria.
- Experiencia. No necesaria.
- Destreza. No necesaria.

Esfuerzo.

- Mental. No realiza actividades que requieran concentración.
- Físico. El 90% de sus actividades implican cargar, descargar, mover y limpiar que le provocan desgaste físico.

Responsabilidad.

- Mantener las instalaciones limpias y funcionales.
- Es responsable de las herramientas que se la asignan para trabajar.

Condiciones.

- Realiza sus labores en todas las áreas de la empresa.



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS “VELADOR”

Datos generales.

Nombre del puesto.	VELADOR
Departamento	Restaurante
Reporta a:	Gerente

Descripción general.

Se encarga del cuidado de las instalaciones y equipo durante la noche.

Descripción analítica.

- Cuida las instalaciones y equipo durante la noche.
- Algunas veces recibe productos.

Especificaciones del puesto.

Habilidad.

- Conocimiento. Estudios a nivel primaria.
- Experiencia. No necesaria
- Destreza. No necesaria.

Esfuerzo.

- Mental. Debe estar alerta de posibles causas de riesgo para el negocio.
- Físico. Requiere estar despierto toda la noche

Responsabilidad.

- Se responsabiliza por las instalaciones, equipo y productos existentes en el restaurante.

Condiciones.

- Su área de trabajo son todas las instalaciones del restaurante, durante la noche.



6.12 MANUAL DE VALUACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Factores

Habilidad

❖ Instrucción

- Grado 1. Educación primaria.
- Grado 2. Educación secundaria.
- Grado 3. Preparatoria o carrera técnica.
- Grado 4. Profesional trunca o pasante.
- Grado 5. Licenciatura.

❖ Experiencia

- Grado1. Sin experiencia.
- Grado2. 6 meses de experiencia.
- Grado3. 1 año de experiencia.
- Grado4. 3 años de experiencia.
- Grado5. Más de 3 años de experiencia.

❖ Iniciativa

- Grado1. Únicamente cumple órdenes.
- Grado2. Rara vez realiza funciones no especificadas.
- Grado3. Regularmente actúa con iniciativa.
- Grado4. Casi siempre tiene que actuar sin que alguien le ordene.
- Grado5. Diseña procesos y actúa con iniciativa.



Esfuerzo

❖ Físico

- Grado1. Sus labores no implican esfuerzos físicos.
- Grado2. Tiene pocas actividades que requieren esfuerzo físico.
- Grado3. La mitad de sus funciones requieren esfuerzo físico.
- Grado4. Casi todas sus actividades implican desgaste físico.
- Grado5. Sus labores son únicamente físicas.

❖ Mental

- Grado1. No realiza actividades que impliquen análisis.
- Grado2. Rara vez efectúa funciones que involucren razonamientos.
- Grado3. La mitad de sus actividades requieren análisis y razonamientos.
- Grado4. La mayor parte de sus actividades demandan razonamientos.
- Grado5. El desempeño de sus funciones requiere análisis y razonamientos profundos.

Responsabilidad

❖ Equipo

- Grado1. No utiliza equipo o procesos delicados para efectuar sus funciones.
- Grado2. Rara vez utiliza equipo para efectuar sus labores.
- Grado3. Regularmente ocupa equipo para efectuar sus labores.
- Grado4. Son pocas las actividades que no requieran el uso de equipo.
- Grado5. No puede realizar sus funciones sin el uso de equipos complejos.

❖ Materiales o productos

- Grado1. No tiene ninguna relación con manejo de productos o materiales.
- Grado2. Algunas veces tiene la responsabilidad de materiales o productos.
- Grado3. De manera regular tiene contacto con materiales o productos.
- Grado4. Casi todas sus actividades se relacionan con materiales o productos.
- Grado5. Tiene relación permanente con materiales y productos.



❖ **Seguridad de otros**

- Grado1. Las labores que realiza no tienen relación con la seguridad de otros.
- Grado2. Pocas son las actividades que implican riesgo para otros.
- Grado3. Algunas funciones que realiza tienen que ver con la seguridad.
- Grado4. La mayoría de sus prácticas tienen que ver con la seguridad.
- Grado5. De sus actividades depende la seguridad de sus compañeros.

❖ **Trabajo de otros**

- Grado1. Las actividades que realiza no afectan de ningún modo las de otros.
- Grado2. Sus actividades se relacionan muy poco con las de sus compañeros.
- Grado3. Varias de sus actividades se relacionan con el trabajo de otros.
- Grado4. Casi todas las actividades que realiza están ligadas con las de otros.
- Grado5. Sus actividades afectan directamente las de sus compañeros.

❖ **Ambiente**

- Grado1. Su ambiente de trabajo es agradable, confortable y sin riesgo.
- Grado2. Realiza sus funciones en lugares cómodos con mínimos riesgos.
- Grado3. Se desempeña con algunos riesgos y bajo ciertas comodidades.
- Grado4. Sus labores implican riesgos y condiciones desagradables.
- Grado5. Sus actividades son peligrosas en condiciones difíciles.



6.13 CUADRO DE PUNTUACIÓN DE FACTORES Y GRADOS

%	Factores	Grado	Grado	Grado	Grado	Grado
		1	2	3	4	5
40	Habilidad					
	1. Instrucción	14	28	42	56	70
	2. Experiencia	15	30	45	60	75
	3. Iniciativa	11	22	33	44	55
10	Esfuerzo					
	4. Físico	10	20	30	40	50
	5. Mental	5	10	15	20	25
45	Responsabilidad					
	6. Equipo	10	20	30	40	50
	7. Materiales o producto	7	14	21	28	35
	8. Seguridad de otros	10	20	30	40	50
	9. Trabajo de otros	13	26	39	52	65
5	Condiciones de trabajo					
	10. Ambiente	5	10	15	20	25
100	Totales	100	200	300	400	500



CASO PRÁCTICO

PUESTO: GERENTE

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	5	70
2. Experiencia	5	75
3. Iniciativa	5	55
Esfuerzo		
4. Físico	2	20
5. Mental	5	25
Responsabilidad		
6. Equipo	3	30
7. Materiales o producto	3	21
8. Seguridad de otros	3	30
9. Trabajo de otros	5	65
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 406



PUESTO: AUXILIAR CONTABLE

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	4	56
2. Experiencia	4	60
3. Iniciativa	3	33
Esfuerzo		
4. Físico	1	10
5. Mental	5	25
Responsabilidad		
6. Equipo	3	30
7. Materiales o producto	5	35
8. Seguridad de otros	2	20
9. Trabajo de otros	4	52
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	2	10

PUNTUACIÓN TOTAL: 331



PUESTO: CAPITÁN DE MESEROS

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	3	42
2. Experiencia	4	60
3. Iniciativa	4	44
Esfuerzo		
4. Físico	2	20
5. Mental	3	15
Responsabilidad		
6. Equipo	1	10
7. Materiales o producto	3	21
8. Seguridad de otros	1	10
9. Trabajo de otros	4	52
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 289



CASO PRÁCTICO

PUESTO: CAJERA

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	2	28
2. Experiencia	3	45
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	2	20
5. Mental	3	15
Responsabilidad		
6. Equipo	5	50
7. Materiales o producto	4	28
8. Seguridad de otros	1	10
9. Trabajo de otros	3	39
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	2	10

PUNTUACIÓN TOTAL: 256



PUESTO: HORNERO

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	2	28
2. Experiencia	2	30
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	4	40
5. Mental	2	10
Responsabilidad		
6. Equipo	3	30
7. Materiales o producto	4	28
8. Seguridad de otros	2	20
9. Trabajo de otros	3	39
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 251



PUESTO: COCINERA

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	1	14
2. Experiencia	2	30
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	3	30
5. Mental	1	5
Responsabilidad		
6. Equipo	3	30
7. Materiales o producto	5	35
8. Seguridad de otros	2	20
9. Trabajo de otros	4	52
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 242



PUESTO: REPARTIDOR

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	2	28
2. Experiencia	3	45
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	2	20
5. Mental	2	10
Responsabilidad		
6. Equipo	4	40
7. Materiales o producto	2	14
8. Seguridad de otros	4	40
9. Trabajo de otros	1	13
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 236



CASO PRÁCTICO

PUESTO: MESERO

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	2	28
2. Experiencia	1	15
3. Iniciativa	3	33
Esfuerzo		
4. Físico	3	30
5. Mental	2	10
Responsabilidad		
6. Equipo	2	20
7. Materiales o producto	4	28
8. Seguridad de otros	1	10
9. Trabajo de otros	1	13
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 202



PUESTO: AYUDANTE GENERAL

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	1	14
2. Experiencia	1	15
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	5	50
5. Mental	1	5
Responsabilidad		
6. Equipo	2	20
7. Materiales o producto	1	7
8. Seguridad de otros	1	10
9. Trabajo de otros	1	13
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	3	15

PUNTUACIÓN TOTAL: 160



PUESTO: VELADOR

FACTOR	GRADO	PUNTAJE
Habilidad		
1. Instrucción	1	14
2. Experiencia	1	15
3. Iniciativa	1	11
Esfuerzo		
4. Físico	3	30
5. Mental	1	5
Responsabilidad		
6. Equipo	3	30
7. Materiales o producto	1	7
8. Seguridad de otros	1	10
9. Trabajo de otros	1	13
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente	4	20

PUNTUACIÓN TOTAL: 155



CASO PRÁCTICO

PUESTOS	SUELDOS ACTUALES
Gerente	\$ 7320.00
Auxiliar contable	4290.00
Capitán de meseros	4020.00
Cajera	3840.00
Hornero	3840.00
Cocinera	3450.00
Repartidor	2760.00
Mesero	1740.00
Ayudante general	2400.00
Velador	<u>3360.00</u>
TOTALES	37020.00

$$\text{\$ Por punto} = \frac{37020.00}{2528} = 14.64$$

**CASO PRÁCTICO**

PUESTOS	PUNTOS OBTENIDOS	SUELDO PROPUESTO
Gerente	406	5945.00
Auxiliar contable	331	4847.00
Capitán de meseros	289	4232.00
Cajera	256	3749.00
Hornero	251	3676.00
Cocinera	242	3544.00
Repartidor	236	3456.00
Mesero	202	2958.00
Ayudante general	160	2343.00
Velador	<u>155</u>	<u>2270.00</u>
Totales	2528	37020.00



6.14 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. El gerente de la sucursal llenarán una hoja de requisición de personal.
2. Se colocará un cartel dando a conocer la vacante y los requisitos con los que deberá contar el aspirante, pidiendo que se presente a la sucursal con una solicitud de empleo.
3. Una vez que el aspirante asista a la sucursal con su solicitud, se le realizará una pequeña entrevista en la que se traten los siguientes puntos.
 - ❖ Experiencia.
 - ❖ Estudios.
 - ❖ Trabajos anteriores.
4. El gerente se pondrá en contacto con aquellos candidatos que considere cumplan mejor con los requisitos, los cuales deberán ser como máximo 5 y mínimo 3.
5. Se le realizará una segunda entrevista, tratando los mismos temas anteriores, pero con mayor profundidad y otros como su desempeño escolar, la relación con su familia, sus expectativas del empleo ofrecido, aspectos personales y su interés por incorporarse a la empresa.
6. Terminadas las entrevistas el gerente seleccionará a alguno de los candidatos y le solicitará los siguientes documentos.
 - ❖ Copia de hoja de preafiliación al IMSS.



CASO PRÁCTICO

- ❖ Copia de hoja de retención de INFONAVIT (en caso de que aplique).
 - ❖ RFC
 - ❖ CURP
 - ❖ Comprobante del último grado de estudios.
 - ❖ Comprobante de domicilio.
 - ❖ Copia del acta de nacimiento.
 - ❖ Cartilla de servicio militar (hombre).
 - ❖ Copia de identificación oficial.
 - ❖ 2 cartas de recomendación de empleos anteriores (en caso de que ya haya trabajado con anterioridad).
 - ❖ 2 cartas de recomendación personales.
 - ❖ 2 fotografías para la documentación requerida por la C.R.O.C.
7. Después de recolectar la documentación se procederá a su revisión y corroboración.
8. En caso de que se detecte que el candidato ha proporcionado información falsa, se suspenderá definitivamente su proceso de contratación.
9. Contratación.



6.15 OTRAS RECOMENDACIONES

- Entregar a cada nuevo trabajador, un manual de bienvenida, que contenga:
 - Breve historia de la empresa.
 - Valores de la organización.
 - Su misión, visión y objetivos.
 - Dibujo sobre la distribución de las instalaciones de la sucursal.
 - Reglamento.

- Presentarlo a sus compañeros y mostrarle las instalaciones, explicarle superficialmente las funciones de otros y de manera más amplia las actividades de los puestos con los que se relaciona el suyo.
- Explicarle sus funciones, entregarle un manual que describa sus actividades y hacer un seguimiento sobre su desempeño.
- Fomentar el espíritu de tolerancia, cordialidad y respeto entre todos los miembros de la empresa.
- Implantar un programa de incentivos a aquellos trabajadores con mayor antigüedad.
- Sancionar a aquellos elementos que realicen prácticas indebidas, violen reglamentos o actúen en contra de la empresa y sus compañeros y en caso de ser necesario, sepáralos definitivamente de la organización.
- Recontratar al personal, únicamente sí durante el tiempo que se desempeño, demostró ser un elemento valioso y su relación de trabajo concluyó en buenos términos.



CONCLUSIONES

Es frecuente escuchar a los ejecutivos de las organizaciones decir que la gente que en ella trabaja es el recurso más importante con el que cuentan, sin embargo pocas son las empresas que realmente valoran el trabajo y esfuerzo de sus trabajadores, se preocupan y hacen algo por su bienestar, superación y desarrollo.

Lo común es que la función de la administración de Recursos humanos se le confíe a personas que carecen de conocimientos, habilidades y la sensibilidad necesaria que permita que los trabajadores se desenvuelvan en un ambiente de respeto y justicia (aunque hay quienes piensan que sí saben hacerlo y confunden tan importante función con políticas del miedo, amenazas y arbitrariedades), ya que al igual que las finanzas no se encargarían a una persona sin la preparación requerida para afrontar los retos que dicha área implica, la administración de los recursos humanos no debe ser diferente.

Definitivamente, no se puede pretender que un trabajador ponga su máximo empeño en las actividades que tiene asignadas, cuando es objeto de injusticias y actos que algunas veces rayan en lo inhumano. Tales situaciones hacen que los empleados sean indiferentes al cumplimiento de los objetivos y el rumbo de la organización, contrariamente al trabajador que es tratado con respeto y de manera digna, el cual adquiere un compromiso de lealtad y esfuerzo con la empresa para la que presta sus servicios y toma conciencia de lo importante que es su trabajo, para que se logren los objetivos organizacionales y la empresa se dirija hacia un futuro prometedor.



CONCLUSIONES

Desafortunadamente, como muchas empresas, Pollos Pío, S.A. de C.V., considera que la implantación de las funciones de administración de personal, únicamente le causarán pérdidas de dinero y ninguna ventaja económica, pero como puede observarse, la única realidad es que ésta dañando sus finanzas y desaprovechando sus recursos humanos y económicos, motivos que ponen en riesgo su futuro y por lo pronto, evitan su desarrollo, ya que la falta de análisis y estudios referentes a la administración de personal, ha provocado que muchos de sus trabajadores se separen y un clima de descontento laborar.

Un análisis de puestos le permitiría conocer el tipo de personas que debe contratar para que realice determinadas funciones, la valuación de puestos le indicaría cuanto debe pagarles y un programa de selección de personal, será la pauta para contratar a los mejores candidatos.

Sin embargo y pese a todos los inconvenientes de las deficiencias en el manejo de personal, los encargados de tan importante tarea en la empresa Pollos Pío, S.A. de C.V., son personas incompetentes, a diferencia de otras empresas exitosas, que tienen una visión y filosofía diferente, referente a la importancia que tienen las personas para hacer una empresa próspera.

Indudablemente si Pollos Pío, S.A. de C.V. no reflexiona y modifica, la administración de su personal, difícilmente podrá ser una empresa exitosa, haciendo su camino incierto.



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arias, Galicia L. Fernando, (1973), Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, 5ª ed., México D. F., Editorial Trillas, 771 p.
- ❖ Álvarez, Hector Felipe, (1997), Teoría de las organizaciones, 1ª ed., Buenos Aires, Editorial Eudecar, 230 p.
- ❖ Baterman, Tomas S, Scout, A, Snell, (2004), Administración: una ventaja competitiva, 4ª ed. México D. F., Editorial Mc Graw-Hill, 685 p.
- ❖ Chiavenato, Adalberto, (1988), Administración de recursos humanos, 1ª ed. México D. F., Editorial Mc Graw-Hill, 578 p.
- ❖ Cortagerena, B. Alicia, Claudio, F. Freijedo, (1999), Administración y gestión de las organizaciones, 1ª ed., Buenos Aires, Editorial Macchi, 208 p.
- ❖ Desler, Gary, (1994), Administración de personal, 6ª ed. México D. F., Editorial Prentice Hall, 715 p.
- ❖ Edwin, B. Flipo, (1978), Principios de administración de personal, 1ª ed., México D. F., Editorial Mc Graw-Hill, 500 p.
- ❖ Fullmer, Robert M., (1983), Administración y organización, 1ª ed., México D.F., Editorial CECSA, 327 p.
- ❖ Hampton, David R., (1989), Administración, 3ª ed., México D.F., Editorial Mc Graw-Hill, 791 p.



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Hicks, Hebert G., (1997), Administración de organizaciones, 1ª ed., México D. F., Editorial Continental, 587 p.
- ❖ Koontz, Harold, Heinz, Wehrich, (1991), Elementos de administración, 4a ed., Editorial Mc Graw-Hill, México D.F., 565 p.
- ❖ Koontz, Harold, Heinz, Wehrich, (2004), Administración, una perspectiva global, 12a ed., Editorial Mc Graw-Hill, México D.F., 804 p.
- ❖ Lerner, Joel J, (1984), Introducción a la administración y organización de empresas, 1ª ed., Bogotá, Editorial Mc Graw-Hill, 264 p.
- ❖ Pigors. Paul, Charles, A Myers, (1975), Administración de personal, 1ª ed., México D. F., Editorial Continental, 925 p.
- ❖ Puchol. Luis, (2003), Dirección y gestión de recursos humanos, 5ª ed., Madrid, Editorial Díaz de Santos, 410 p.
- ❖ R. Wayne, Mondy, (1997), Administración de recursos humanos, 6ª ed., México D. F., Editorial Prentice Hall, 663 p.
- ❖ Reyes, Ponce Agustín, (1966), Administración de empresas, 1ª ed. México D.F., Editorial Limusa, 189 p.
- ❖ Reyes, Ponce Agustín, (2005), Administración moderna, 1ª ed., México D.F., Editorial Limusa, 480 p.
- ❖ Rodríguez, Valencia Joaquin, (1991), Administración moderna de personal, 4ª ed., México D. F., Editorial Ecafsa, 453 p.



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Sackmann, Bengolea Alfredo, Miguel A., Suárez Rodríguez, (2000), Administración de recursos humanos: remuneraciones, 1ª ed., Editorial Macchi, Buenos Aires, 554 p.

- ❖ Schermerhorn, John R. Jr., (2004), Administración, 1a ed., Editorial Limusa, México D. F., 523 p.

- ❖ Stanley, M Babson Jr., (1978), Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal, 1ª ed. México D. F. Editorial Limusa, 188 p.

- ❖ Terry, George R., (1985), Principios de administración, 1ª ed. México D.F., Editorial Continental, 747 p.

EL ARTE DE ENCUADERNAR

TESIS URGENTES EN 8Hrs



AV. IPN No 1891
COL. LINDAVISTA
DEL. G.A.M.
TEL. 5754-3924
NEXTEL. 1089-0507

HDA. ZOTOLUCA No 9
ESQ. RANCHO SECO
EDO. DE MEX.
COL. IMPULSORA
TEL. 5712-0055
NEXTEL. 1089-0506



SUR 175 No.2435
COL. GABRIEL RAMOS MILLAN
IZTACALCO DF.
TEL. 5803-8901



UNIVERSIDAD