

24
26



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

TITULO DE SEMINARIO: **MODELO DE SELECCION DE PERSONAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

EDUARDO ALVARO JUAREZ CRUZ

PROFESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. MIGUEL YUNES TORVAY

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA TECNICA ADMINISTRATIVA	
I.1. Necesidades de la empresa	3
I.2. El Papel de la Administración	6
I.3. Principios Administrativos Aplicables a toda Empresa	8
I.4. Trascendencia del Proceso Administrativo	13
I.5. Areas Funcionales Básicas en una Empresa	14
CAPITULO II	
LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	
II.1. Definición de Administración de Recursos Humanos	18
II.2. Importancia de Administración de Recursos Humanos	20
II.3. Funciones del Area de Recursos Humano	21
II.4. El papel Fundamental del Elemento Humano	26
CAPITULO III	
LA SELECCION DE PERSONAL	
III.1. Concepto e importancia	28
III.2. Reclutamiento	29

	PAG.
III.3. Solicitud (firma)	31
III.4. Exámenes Psicométricos y de Trabajo	32
III.5. Verificación de Datos	33
III.6. Entrevista de Ajuste	34
III.7. Examen Médico	36
III.8. Contratación	38
III.9. Inducción	40

CAPITULO IV

LA PEQUEÑA EMPRESA

IV.1. Concepto y Areas en las que se desenvuelve la Pequeña Empresa	42
IV.2. Desventajas operativas de la Pequeña Empresa	47
IV.3. Ventajas Competitivas de la Pequeña Empresa . . .	49
IV.4. El problema de selección de personal en la Pequeña Empresa	51

CAPITULO V

MODELO DE SELECCION DE PERSONAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

V.1. Planeación de la selección de personal	55
V.2. Requerimiento y perfil del puesto	58

V.3. <i>El proceso de selección de personal</i>	61
V.4. <i>Valoración de Resultados</i>	64

DIAGRAMA DEL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA	68
---	----

CONCLUSIONES	69
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	71
------------------------	----

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

La presente tesis muestra en una forma sencilla, clara, el desarrollo y contenido de un modelo de selección de personal. Esto surge con la pretensión de subsanar ciertos problemas a que se refiere lo anterior de acuerdo a las necesidades e intereses que la pequeña empresa tiene; y que se suscitan por falta de personal adecuado. Al ir desarrollando cada uno de los capítulos se ha pretendido dar al lector puntos administrativos importantes de utilidad y dar una idea del valor de administración. En este caso particular la pequeña empresa, proporcionará un mecanismo administrativo adecuado y preciso al tamaño de sus necesidades, sin caer en sofisticaciones ni redundancias, con un lenguaje ameno y concorde que nos lleve a interesarnos más por la administración ya que es una técnica vital en la vida de toda organización; engrane de un sistema económico dentro de un país, en este caso México.

El primer capítulo nos describe como llevar a cabo la administración dentro de una organización y los apoyos con los que se cuenta para fundamentar su aplicación dentro de una empresa.

En el segundo, se desprende hacia qué área quiere servir su utilidad y su desempeño que tiende a llevar a cabo, --

una conceptualización de la misma y el papel que desarrolla.

El tercero, encuadra los dos anteriores especificando claramente lo que se pretende, cómo se lleva a cabo el proceso de selección, su importancia, su necesidad y etapas que la componen.

El cuarto se dirige específicamente a la pequeña empresa, puntualizando sus características, deficiencias y funciones sociales; así como a las problemáticas en su estructura operativa y organización considerando la influencia que es to tiene en la selección de personalidad.

Por último se proponen los lineamientos básicos que configuran un modelo idóneo con vistas a lograr conjuntar un grupo humano capaz de brindar la eficiencia requerida en el desarrollo de las funciones.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA

1.1. NECESIDADES DE LA EMPRESA.

Desde el principio de la humanidad, el hombre ha creado organizaciones estructuradas debidamente, con el propósito de facilitar el desempeño de las tareas que van a hacer el soporte de su bienestar y el de su propia comunidad. Todo ello implementado en forma empírica, fundamentados en las experiencias obtenidas con el paso del tiempo, con la experiencia de un sinnúmero de aspectos de gran transcendencia y utilidad en relación a las actividades a que el hombre se dedicaba como -miembro de un organismo social.

En muchas ocasiones tenían que enfrentarse a obstáculos que parecían insalvables, pero la misma necesidad de sa-liri avante a toda problemática presentada por la naturaleza, y en alguna forma, por el mismo proceso de aprendizaje y creación del ser humano fue la motivación para que acrecentaran -el esfuerzo en pro de un mejoramiento de sus condiciones de -vida y del dominio de las inclemencias que los rodeaban, así como de su medio natural en general.

Por otra parte, el hecho de que se organizaran según tenemos conocimiento por estudios previos, nos da pauta para

pensar que constitulan una configuración laboral, social e intelectual que presentaban síntomas inequívocos de lo que hoy conocemos como empresa.

La empresa podemos conceptualizarla como un ente económico o no económico, dependiendo de la finalidad que persigan, integrada por recursos que son de tipo humano, material financiero y técnico. No podemos a la vez hablar de empresa sino la situamos en un ambiente en el cual crezca y se desarrolle afectando o beneficiando a particulares o a la sociedad en general. Este ente, por su parte, es la célula viva del desarrollo económico de un país, y a la vez constituye la base fundamental de la faceta política con el que va enfrentar su problemática en el contexto de sus relaciones internacionales.

Es preciso mencionar que toda empresa, desde el punto de vista de su concepción, requiere de insumos suficientes para poder desarrollar su rol dentro del ámbito en el cual se ha establecido, además de que debe presentar una imagen de competitividad, ya que si esto no sucediera, no tendría la fuerza para enfrentar con éxito la conflictiva en la que se ve inmerso al poner a disposición del consumidor los bienes o servicios que ofrece.

Como mencionamos anteriormente la empresa, deberá contar con medios económicos, materiales, humanos y técnicos pa-

ra su óptimo funcionamiento, pero habrá que hacer incapie en que este no es lo suficiente para el fortalecimiento y crecimiento de las mismas, sino que de manera importante deberá contar con un aparato administrativo, que planeé, organice, dirija y controle todo el mecanismo operativo y creativo del conjunto de aspectos que involucren a todo organismo económico-social.

Encontramos de acuerdo a la finalidad con que fueron creados las empresas, que algunos se dedican a transformar materias primas en productos terminados, que serán puestos en el mercado a disposición del consumidor. A su vez otras encaminan sus esfuerzos a brindar servicios, y por su parte existen, las que por necesidades las sociedades que se desenvuelven y orientan sus acciones a la comercialización y distribución de los artículos creados. Todo este conjunto de empresas constituyen la conformación estructural del aparato económico de los diferentes países del orbe.

En conclusión a este punto tratado consideremos que los organismos económicos sociales que constituyen son base de sustento en la vida productiva, comercial y tecnológica en causados hacia el bienestar social, también requieren de el apoyo que les brinden las técnicas administrativas que posibiliten su buen funcionamiento, en base a los conocimientos e investigaciones que en esta materia se han propuesto; mismos

que son estudiados y formados para ser el punto de empuje de todas las instituciones que conforman la posibilidad de cumplir con sus objetivos trazados en su papel dentro de una sociedad.

1.2. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION.

A través del desarrollo de las sociedades hasta llegar a la época contemporánea las técnicas con que cuenta la administración fueron apoyadas por el desarrollo del conocimiento del hombre en todas las áreas. También las empresas han evolucionado al ritmo de las innovaciones tecnológicas haciéndose más complejas por lo que en nuestros días requieren de nuevas fórmulas y procedimientos que cumplan satisfactoriamente con las necesidades que presentan, subsanando las problemáticas que son parte intrínseca del actual contexto en que se desenvuelven.

Uno de los objetivos que debe alcanzar la implantación de la administración es el de hacer uso apropiado de las herramientas con que cuenta, con el propósito de facilitar y hacer la más expedito posible, además de eficaces, las actividades que son parte medular de todo organismo económico social, con el fin de optimizar los recursos con que cuenta.

Sin duda la administración nos brinda aportaciones --

trascendentales para poder discernir en un momento determinado, cuáles serán los caminos conducentes a la solución de las conflictivas que acontecen en el desenvolvimiento de ciertas actividades cimentado estas soluciones en investigaciones, principios, reglas y técnicas que muestran el sendero más apropiado para salir de las obstrucciones en el flujo sistemático de las operaciones establecidas para lograr encontrar el alcance de las metas institucionales. Por lo tanto, se debe considerar a la técnica administrativa como el instrumento más adecuado de soporte para tomar las decisiones más acertadas a ceder situaciones prevaletentes.

Por otra parte, el conjunto de recursos que conforman los mismos de las empresas, serán de cualquier naturaleza, están sujetas a una coordinación óptima, de manera que se conformen para conformar un mecanismo ágil y permanente, resultando el soporte fundamental del desarrollo empresarial, es decir, la administración se enfocará a lograr de cada uno de los recursos de la organización el máximo aporte de beneficio a los mismos.

Dentro de este mismo orden de ideas el papel de la administración no solo se centra en coordinar, aportar técnicas y ser el soporte en la forma de decisiones, sino que además debe ser lo suficientemente constructivo para crear y aplicar nuevas formas de trabajo, así como innovaciones en cuanto a

los bienes o servicios que brinden a la comunidad, interesando siempre los recursos conjuntados, aprovechándolos y encaminándolos hacia el propósito estipulado.

1.3. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS APLICABLES A TODA EMPRESA.

Estamos conscientes de que toda persona u organismo o materia se rige por principios, normas o reglas que delimitarán el contexto donde se ubicaron o trabajaron, tomando este como un engranaje gigante en el cual se desarrollarán, es por esto que no escapa a la excepción. La aplicación de principios de administración en una empresa, ya que son las bases en la cual se sustentará para desarrollarse armónicamente. Estos no se darán aisladamente, sólo que para sujetos de estudio se describirán particularmente.

Henry Fayol describe 14 principios fundamentales en los cuales una empresa debe normalizarse para funcionar adecuadamente.

Al hablar del principio de división del trabajo, mencionaremos que se sustenta en la especialización del individuo para desempeñar determinadas actividades propias del puesto, es decir cada integrante de las empresas tendrá bajo su responsabilidad, en base a una capacidad probada al realizar todo cuanto le requiera la labor a que esté asignado obviamente

te, debe cuidarse que los cargos de trabajo no rebasen la -
disponibilidad física y mental con que cuentan.

En lo referente al principio de autoridad y responsabilidad, damos cuenta que están relacionadas estos dos conceptos; y la primera implica una serie de aspectos como la inteligencia, experiencia, y los valores morales, aplicables a los niveles inferiores con la finalidad de influir en ellos - así como la aceptación del poder de quien lo esté ejerciendo que puede ser de diversos tipos: La combinación de éstos nos conduce a la concepción de la imagen deseada para lograr que en ningún momento se pierda de vista el hecho de ejercer la - autoridad sin llegar al abuso de ésta, y por otra parte, evitar libertinaje en el personal por la falta de una óptima -- aplicación de la misma.

En cuanto a responsabilidad, refleja el compromiso de cumplimiento por parte del conglomerado de recursos humanos - para la aceptación y ejecución de tareas intrínsecas al puesto que se les ha encomendado de empeñar.

La disciplina, se concreta al cumplimiento de los - - acuerdos explícitos e implícitos entre el nivel directivo y - los subordinados, se requiere de personal que se encamine hacia la obediencia de las normas que regulan las actividades y las relaciones existentes.

La unidad de mando esta referido hacia un sentido de buena dirección y óptima organización tomando en cuenta que - cada grupo de personas o cada sujeto en específico deberá recibir órdenes de un solo superior.

Es recomendable que cada grupo de actividades se encuadren en un mismo objetivo, donde cada plan deberá estar su peditado a un director; esto se refiere más a la congruencia en el aspecto directivo que al personal.

Cuando lo anterior se lleva a cabo, estaremos hablando de que se cumpla con el principio de unidad de dirección.

La subordinación del interés particular al interés ge general concibe la importancia del capital que tiene la conse cución, como instancia primordial, de los objetivos institucionales de las empresas, aún sobre las metas de los integran tes como entes únicos. Aún así, esto no quiere decir que la dirección de las empresas deje a un lado las expectativas de desarrollo que tenga cada uno de los colaboradores que se de sempeñan en la organización.

Remuneración del personal se refiere a la retribución y sistemas que la integran con el propósito de ser justos, - cumpliendo con la satisfacción íntegra de las necesidades de los colaboradores; cuando esto se considera en forma inadecua

da, el personal definitivamente responderá deficientemente en la realización de sus actividades.

La toma de decisiones en circunstancias específicas deberá estar concentrada en un núcleo directivo apto para realizar esta función de manera que conduzcan a la empresa por el camino correcto, logrando salvar los obstáculos que presenten las circunstancias.

Las empresas conforman una estructura organizacional, bien definida denotando una cadena de autoridad que especifique con claridad los niveles jerárquicos, así como la relación que existe de unos con otros.

El orden concibe que cada recurso de las empresas deberá encontrarse en el momento y en las circunstancias en que se requiere. Esto incluye desde bienes materiales hasta los elementos técnicos y humanos, configurando el perfecto arreglo de cosas e individuos dentro de una estructura organizativa.

Debe prevalecer la justicia y el balance adecuado entre los subordinados y los directivos en relación al trato que se les brinde a cada uno de ellos, es decir, que no se efectuará o irá en menoscabo de la integridad del personal al ofrecer distinciones entre los componentes humanos de la organi-

zación. Cuando lo anteriormente mencionado se realiza se cum
plirá con el principio de equidad.

El personal deberá tener la seguridad de que es consi
derado a ocupar su cargo, sin tener la sensación de que en
cualquier momento pudiera ser remedio de sus obligaciones. -
De la forma en que se brinde esta seguridad dependerá en gran
medida la responsabilidad y el cumplimiento del individuo ini
ciativa.

Es importante permitir que el subordinado muestre sus
inquietudes creativas, que tengan respeto a planes o proyec -
tos que vayan en beneficio del progreso de la empresa, en re -
lación a actividades y objetivos de la misma, esto creará un
ambiente propicio al personal para dar salida a sus ideas.

La unión, cordialidad y cooperación entre los miem -
bros de la empresa contribuirá de manera decisiva al alcance
de los objetivos que se han trazado para la empresa y a la -
fortificación de las relaciones interpersonales, que final -
mente redundarán en la obtención del mejor esfuerzo de todos.
A este principio se le conoce como el de "espíritu de grupo".

I. 4. TRASCENDENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El papel del proceso administrativo dentro de una empresa es determinante y de vital importancia ya que este es - el instrumento o herramienta, a través del cual se llevará a cabo la administración, su aplicación se ha llevado a cabo - desde Fayol, o Koontz y la importancia que tiene, es vital ya que las técnicas o normas que implica redundarán en beneficio de la empresa atendiendo a las expectativas que ésta se ha fijado, por otra parte lo que se pretende al utilizar el proceso administrativo es llevar a cabo una serie de pasos que nos en caminen a la optimización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para lograr las finalidades o metas - que se hayan establecido. Su aplicación dentro de una empresa debemos considerarlo de estancia permanente, ya que es inherente a la misma, podemos considerarlo como la directriz o guía de las actividades que la empresa realice, a la vez es - un proceso de constante retroalimentación e innovación, -- porque según la problemática que se de, éste responderá de la forma más conveniente para atenderlo.

Por otra parte el nivel directivo lleva la responsabi- lidad de la creación e implantación del proceso administrati- vo que consiste; en previción, planeación, organización, integración, dirección y control; cada elemento antes mencionado está constituido por etapas y de acuerdo, a las necesidades,-

perspectivas, conflictos o problemáticas que la organización proponga se presentará de la manera más conducente para que lleve a las metas propuestas fijadas.

I.5. AREAS FUNCIONALES BASICAS EN UNA EMPRESA.

Atendiendo a las necesidades fundamentales de las empresas de hoy en día, y tomando en consideración la multiplicidad de actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas, estas se han visto comprometidas a conjuntar funciones afines en áreas específicas de acción dirigida, mediante la utilización de las herramientas administrativas, hacia la obtención de objetivos que previamente se han establecido.

Podemos conceptualizar esta conjunción de actividades afines como áreas funcionales, las cuales tendrán como esencia la mejor distribución y ejecución de las labores que realizan los trabajadores en las empresas, delimitando su campo de acción y evitando a su vez la duplicidad de funciones, así como las excesivas cargas de trabajo. Todo ello responde, desde el punto de vista del proceso administrativo, al elemento de organización, el cual en sus etapas establece la implantación de funciones; la estructuración de los niveles jerárquicos, marcando claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que conforman la carta de organización u organigrama, y finalmente conduce al compromi-

so mediante obligaciones que tiene cada individuo encargado de desempeñar un puesto dentro del marco de actividades que se le señalan.

Es importante por otro lado, que los tramos de control existentes estén configurados de manera que la persona que vaya a dirigir determinadas actividades cuente con la posibilidad, en tiempo y capacidad, para atender eficientemente la supervisión de actividades que realicen sus subalternos.

Técnicamente se han establecido cuatro áreas funcionales para cualquier tipo de empresa, independientemente de su denominación en la realidad, dado que en la práctica difieren en muchas ocasiones; Estas son las siguientes:

a) PRODUCCION.- Es el área funcional que se dedica a la transformación de insumos en bienes y/o servicios. Entre las actividades más importantes que se realizan están:

- análisis de materias primas.
- supervisión de la realización de los programas de fabricación.
- establecimiento de los procesos de producción.
- el control de calidad.
- diseño de nuevos productos.
- lleva estadísticas de control de los productos, etc.

b) **FINANZAS.**- Es el área funcional que se encarga de establecer mecanismos de control sobre el dinero y documentos que avalan la situación económica de la empresa. Entre sus actividades principales están:

- determinación de presupuestos
- estudio de costos e impuestos
- elaboración e interpretación de los estados financieros.
- Control de vales, comprobantes, recibos, pagarés, etc.
- autorización y concesión de créditos, etc.

c) **MERCADOTECNIA.**- Es el área funcional mediante la cual la empresa realiza y estudia sus operaciones comerciales. Las funciones más significativas que realiza son:

- estudia la situación del mercado y su ampliación.
- ventas
- pronósticos de ventas
- promoción de productos
- coadyuva al establecimiento de precios.
- estudia la competencia, etc.

d) **RECURSOS HUMANOS.**- Es el área funcional que se encarga de proveer del personal adecuado a la empresa, así como establecer sus controles y procurar su bienestar y buen desa-

rollo dentro de la misma. Las actividades más trascendentales que realiza son las siguientes:

- planeación de recursos humanos.
- reclutamiento de personal.
- selección de personal.
- inducción de personal.
- valuación y análisis de puestos.
- seguridad e higiene industrial.
- retribuciones y ascensos
- prestaciones
- capacitación y adiestramiento
- evaluación del personal.
- relaciones sindicales, etc.

CAPITULO I I

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

II.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Si nos remitimos a señalar la causa que dio pie al surgimiento de la administración de recursos humanos estaremos hablando de que esta parte de la administración se da como consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora de reglamentar las condiciones bajo las cuales habrían de desempeñar, desde el momento en que las labores determinadas en una actividad genérica aumentadas hacia un objetivo, se diversificaron estableciendo la división del trabajo; lo que provocó que los individuos que colaborarían sintieran la necesidad de conocer cuáles serían los derechos que gozarían, las obligaciones que deberían de cumplir, el compromiso que contraerían y el ambiente que se formaría alrededor, pero se encontró que las relaciones que prevalecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de un conjunto de principios y reglas para regular conceptos relativos a su retribución, contratación, etc. que necesitaban de algo más complejo que la improvisación.

Al paso del tiempo al profundizar en las actividades del manejo de personal; las formas de reclutamiento, selección, y todo lo relativo a este proceso de recursos humanos,

fueron creando un contexto más complejo de requerimiento para coordinar la conducción de un grupo de individuos, por lo que hizo imperiosa la aparición de la administración de personal, hasta llegar incluso a la legislación relativa a las circunstancias laborales, que en el caso de México, la constituye la Ley Federal del Trabajo.

Dentro de la problemática marcada con antelación, las empresas deben tomar en cuenta aspectos muy importantes que presenta el recurso humano a su disposición. Con la finalidad de congruentar los intereses institucionales con el de los individuos en particular; entre ellos nos referiremos a los siguientes:

- El personal no es propiedad de la organización; sus experiencias, habilidades y conocimientos son virtudes individuales; es decir, la disposición al trabajo es voluntaria.
- El personal colaborará eficientemente si sus objetivos particulares son afines a los de la empresa.
- Si no se cuenta con remuneración o compensación adecuada a sus esfuerzos, la gente no colaborará eficientemente.
- El personal busca el mejoramiento de su posición -- dentro de las empresas y dentro de su ámbito social en el que se desenvuelve.

- No toda la gente cuenta con la misma capacidad de desempeñar determinadas labores, por lo que se hace indispensable encaminarlos hacia el desarrollo de sus mayores habilidades; entre muchas otras observaciones.

Desprendiéndonos de todas las consideraciones determinadas anteriormente podemos conceptualizar la administración de recursos humanos como: "La aplicación de todo un proceso administrativo dirigido al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los integrantes de una empresa, en beneficio del individuo y de la propia organización".

II.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En el contexto empresarial la administración de recursos humanos ocupa un lugar preponderante porque ella es encargada de coordinar funciones, desde una toma de decisiones trascendentales hasta la más mínima o insignificante labor que realice un empleado, un obrero o cualquier miembro de la organización, porque cada elemento humano en la empresa tiene la creatividad o iniciativa de proponer ideas que vayan al mejoramiento de la misma, integrando el papel de su máximo soporte a través de el desempeño de su carga de trabajo.

Podemos decir que todos ocupan el puesto de acuerdo a conocimientos, habilidades y aptitudes están encuadradas de tal manera que, en conjunto llevan a la empresa hacia los objetivos y metas fijadas; la administración de recursos humanos es una mezcla de coordinación, planeación e integración de elementos, que se estarán evaluando a través de un control.

El elemento humano no es como una máquina que se conecta y comienza a trabajar; es algo más complejo; por lo cual debe conducirse con sumo cuidado, ya que es un ser lleno de contraste, inquietudes y maneja una conducta de acuerdo a situaciones previamente vividas; su personalidad será tan compleja o sencilla de acuerdo al ambiente que haya experimentado; y la administración del personal debe tener el tacto y la capacidad para poder desarrollarlo de acuerdo a las funciones y labores propias del puesto en el que está situado, ya que de allí se empieza con una planeación compleja e integral que debe ser conducente a conjugar hombre-empresa, y, establecer un proceso a través del cual se muestre una homogeneidad porque el recurso humano es invaluable y difícil en su costeabilidad y conducción.

11.3. FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Al hablar de las funciones de recursos humanos debemos tomarlo como el conjunto de actividades propias del área

con el establecimiento de un plan general, que serán las directrices de la misma, por lo tanto debemos hacer incapié en una adecuada planeación de recursos humanos, su importancia radica en la objetividad con lo que se hayan escogido elementos capaces de integrarse dentro de la misma, así como la participación formal e informal que haya establecido con sus compañeros de trabajo para un desenvolvimiento más homogéneo. - La necesidad de planeación de recursos humanos surge por la inadecuada selección de personal, que trae como consecuencia conflictos, laborales y personales dentro de la organización, mencionaremos que se encuentran personas subocupadas en puestos que no les agradan y no pueden desarrollar su capacidad - del área que estudiaron o son más diestros. Por otro lado hay que establecer que el costo benéfico en una empresa que no ha pensado en establecer su planeación, está perdiendo y desperdiciando tanto económicamente como con el mismo personal; la primera se manifiesta en estar pagando sueldos que no van de acuerdo a la habilidad, aptitud del personal y la segunda, el personal se limita a rutinas o programas que salen de lo - - usual, desaprovechando su ingenio.

El proceso de recursos humanos está contemplado fundamentalmente por los siguientes elementos:

a) Planeación de recursos humanos.- Este aspecto de la administración en el área de personal representa la piedra angular sobre la cual se van a proyectar de una manera clara,

precisa y detallada toda la serie de actividades propias de - dicha área de trabajo; tomando en consideración los recursos disponibles así como los objetivos establecidos.

b) Reclutamiento.- Es la función de recursos humanos que se enfoca a reunir un grupo de candidatos para ocupar un puesto que ha quedado vacante en la empresa, utilizando diversas técnicas, mediante las cuales los prospectos sujetos a -- concurso presenten determinadas cualidades requeridas.

c) Selección.- Se refiere a un proceso subsecuente al reclutamiento, en el que se establecen una serie de etapas -- previamente analizadas, con la finalidad específica de esco -- ger al individuo más capacitado de entre todo el núcleo de -- candidatos allegados.

d) Inducción.- Una vez que la empresa ha selecciona -- do la persona idónea para desempeñar un puesto, es necesario que el nuevo trabajador conozca perfectamente las instalacio -- nes de las cuales puede hacer uso: su lugar de trabajo; las -- políticas, procedimientos; y en general todos los elementos a los que se habrá de enfrentar; para que exista la óptima inte -- gración de este en la organización.

e) Capacitación y adiestramiento.- Todo miembro de la empresa tiene la necesidad de superación y progreso personal,

tanto dentro como fuera de su ámbito laboral, por lo que es un requerimiento indispensable que se implementen programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores: tomando en consideración que la capacitación se refiere al acrecentamiento del nivel cultural y educacional del individuo, mientras que, el reclutamiento está encaminado hacia la elevación de las habilidades manuales métodos de éste.

Hay que hacer hincapié en que dentro de la Ley Federal del trabajo, en el capítulo de obligaciones de los patronos específicamente en el artículo 132, fracción XV; se denotó el ordenamiento a las empresas a elaborar sus programas al respecto; mediante la coordinación de intereses e ideas entre trabajadores y directivos.

f) Remuneraciones y prestaciones.- En esta función de recursos humanos se contempla la preocupación del ser humano de obtener los medios suficientes para afrontar la serie de compromisos que se le presenten, tanto de él en forma individual, como de las personas que dependen económicamente de ella. Es preciso puntualizar que además de retribuir al trabajador mediante un salario, la empresa debe ofrecer determinadas compensaciones específicas marcadas por la ley o acordadas mediante convenios entre sus representantes y los patronales.

g) *Medición del desempeño.*- Cualquier organización dentro de sus atribuciones, necesita conocer con certeza la forma en que sus miembros se han desenvuelto; dependiendo de las expectativas que se han forjado en torno a ellos. Por eso, debe implementar una actividad, a través de la cual se evalúen las acciones llevadas a cabo por los empleados; para ello, la "calificación de méritos", constituyen una herramienta administrativa muy útil, y, capaz de marcar una pauta para posibles ascensos o recompensas especiales.

h) *Higiene y seguridad industrial.*- No obstante que las empresas siempre deberán tender a propiciar un ambiente confiable y aseado, en todos aspectos, a sus trabajadores; esto no debe tomarse como una benevolencia de los unos a los otros; sino que, esta actividad lleva una connotación de obligatoriedad respecto con la ley, ya que, en congruencia de opiniones y mediante las comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial se encaminará a la organización a obtener las condiciones máximas de confortabilidad y seguridad en la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.

i) *Relaciones industriales.*- Una de las funciones de recursos humanos que reviste mayor trascendencia dentro del marco empresarial, la constituye la congruencia de intereses entre el núcleo directivo y el grueso de trabajadores; por lo que dependiendo de las condiciones que se establezcan para --

una óptima coordinación de objetivos e inquietudes; la organización logrará traducir estos esfuerzos en la mejor disposición al desarrollo de actividades y la consecución de la eficiencia deseada.

II.4. EL PAPEL FUNDAMENTAL DEL ELEMENTO HUMANO.

El recurso humano es el elemento motriz de una organización porque de nada serviría tener un área de recursos humanos, mercadotecnia, producción o finanzas; si no se cuentan con personal adecuadamente calificado, y es que en la empresa donde a diario combinan actividades de toda índole y buscando siempre la optimización y eficiencia de los recursos materiales, económicos, y técnicos en función y beneficios de la misma, ahora es importante señalar que cada elemento humano esté situado en el papel o rol que desempeña; la seguridad que tenga del nivel en el cual está ubicado, ahora que su trabajo lo desarrolle de la forma conveniente y responsable.

Consideramos al hombre como un ser biosicosocial tomando en cuenta que este no está aislado del contexto en el cual está situado; como consecuencia de esto podemos desprender que el papel que desempeña el ser humano encuadrado en un ámbito económico social, reviste una trascendencia capital, ya que a través de la realización de sus labores, fortalecerá el aparato productivo de un país, incrementando las posibilidades

des de bienestar para el mismo para sus congéneres.

Desde el punto de vista individual, el elemento humano a través de su trabajo, logrará proveerse de los medios su ficientes para afrontar las contingencias que se le presen -- ten, a través de la consecución de los satisfactores requeridos por éste y por su familia. Además, de tener una base sólida de desarrollo laboral, consolidándolo en la obtención de un "status" mayor que le brinde tranquilidad y seguridad en -- la forma en que se desenvuelva dentro de su entorno social.

De la personalidad que el individuo haya ido confor -- mando al paso del tiempo a través de su experiencia laboral, dependerá la forma en que éste enfrente su problemática, y -- aún más, la revierta en su propio proyecto y en el de las -- personas que dependan de él.

Lo anteriormente expuesto tendrá una cimentación adecuada, si se logra una comunicación en la cual se establezcan los medios apropiados para la retroalimentación de informa -- ción, entre los miembros de un grupo de trabajo; logrando es -- to; alcanzar la congruencia de intereses y objetivos de la or -- ganización; fin de obtener beneficios mutuos y la solidifica -- ción, tanto de la estructura empresarial, como a nivel particu -- lar.

C A P I T U L O I I I

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

III.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

La selección de personal es una función de vital importancia dentro del área de recursos humanos de cualquier organización; debido a que se enfoca a la elección más apropiada de las personas que la integran; promoviendo con ello, la eficiencia en el desempeño de las actividades a realizar. En otras palabras, la tarea primordial de este mecanismo administrativo es proporcionar a la organización de las capacidades humanas necesarias para desempeñar las actividades conducentes a la obtención de los objetivos establecidos.

Para hablar de la selección de personal, tomamos en cuenta tres principios; Colocación, Orientación y Ética Profesional.

El primero nos menciona que es común encontrar la persona para un puesto en particular, pero también hay que tomar en cuenta sus aptitudes y habilidades para situarlo en otro puesto en particular, pero también hay que tomar en cuenta sus aptitudes y habilidades para situarlo en otro puesto, dentro de la organización, ya que cabe la posibilidad que tenga características particulares que se requieran en un momento -

dado para que labore dentro de la organización.

El de orientación tiene bastante importancia porque no podemos conceptualizar a la empresa como un sistema aislado, puesto que está interrelacionada en lo económico, social, cultural, y políticamente en su medio; ya que tiene objetivos sociales a cumplir, ahora el seleccionar no debe limitar sus fronteras a la organización y tomándose en cuenta la subocupación y desempleo en el país; para esta situación es más viable canalizar a un candidato hacia otra empresa que tenga características similares o informarle de alternativas que él puede tomar para integrarse al sistema laboral.

En el de Ética profesional. Al candidato hay que hablarle en un lenguaje claro y sencillo y con el sentido de responsabilidad de tal manera que no se sienta menoscabado en su integridad personal, en el caso de que no reúna las características adecuadas para el puesto que solicita, o en el caso contrario, de ser aceptado, mencionarle las funciones y obligaciones que implica el hecho de que acepte, para que él esté completamente seguro de la responsabilidad que obtiene al aceptar.

III.2. RECLUTAMIENTO.

El primer paso, dentro del proceso de selección de personal, que se puede tomar en cuenta para proveer a la em -

presa del recurso humano idóneo, es el de reunir un grupo de candidatos a ocupar el puesto. Obviamente, este punto deberá estar antecedido por la existencia de una vacante y la requisición del personal para cubrir esta.

Dentro de las fuentes que podemos tomar en cuenta para allegarse prospectos se debe considerar, primeramente, el inventario de recursos humanos que posea la empresa, a fin de cotejar si dentro de la cartera en archivo se encuentra el individuo que cumpla con las características básicas para cubrir la vacante. De no ser así se deberá recurrir a diversos mecanismos para captar candidatos, como son:

- a) candidatos espontáneos,
- b) anuncios en medios de comunicación,
- c) recomendaciones de empleados,
- d) agencias de colocación,
- e) instituciones educativas,
- f) agrupaciones sindicales, entre otras opciones.

Cuando finalmente se ha logrado conformar un conjunto satisfactorio de candidatos, el proceso de selección de personal continúa con el llenado de una hoja de solicitud de empleo, misma que deberá contener características específicas.

III.3. SOLICITUD (FORMAS)

La hoja de solicitud de empleo que se utiliza en las empresas, se aplicará en el momento en que el candidato esté presente para someterse al proceso de selección. Es recomendable que la solicitud contenga determinados datos útiles para decidir, desde ese mismo momento, si el prospecto es viable a ocupar la vacante.

Dentro de la información que debe brindar la solicitud de empleo, se resalta lo siguiente:

- a) información general,
- b) Instrucción académica,
- c) cursos alternos, pasatiempos y pertenencia a instituciones,
- d) experiencia ocupacional,
- e) referencias, entre otras.

Técnicamente, es aconsejable que se elaboren diferentes formas de solicitud, dependiendo del nivel jerárquico al que vaya dirigido; ya que, las características del perfil requerido para cada línea jerárquica difieren unas de otras. De no ser posible realizarlo de esta manera, es recomendable la elaboración de una forma genérica para todos los niveles; empleados, obreros y ejecutivos; siempre y cuando la información se complemente con el curriculum vitae para los puestos

ejecutivos; y si es preciso, para los de otros niveles.

III.4. EXAMENES PSICOMETRICOS Y DE TRABAJO.

Para esta etapa del proceso de selección de personal se realizará la valoración de las habilidades y potencialidades del candidato. Esto es en lo que se refiere al examen - psicómetro; es decir, se aplicará lo que se ha llamado "test" o "prueba psicológica"; misma que va encabezada a descubrir - si la relación del individuo con las necesidades del desarrollo del puesto son las adecuadas. Por lo que en este tipo de exámenes se deberán detectar las características de la persona en cuanto a su disponibilidad al trabajo, habilidad, responsabilidad, dedicación, y desenvoltura en su medio laboral y social, iniciativa, creatividad, decisión para enfrentar y resolver contingencias, etc. Todo ello tratado desde un punto de vista profesional, por medio de especialistas de la empresa dedicados a este tipo de tareas, los cuales por lo regular son psicólogos industriales, que manejan las diferentes -- técnicas y mecanismos de inspección del ser humano.

Por otra parte el examen de trabajo persigue la finalidad de conocer, lo más exacto posible, la manera en que el individuo desempeña las actividades propias del puesto, en -- cuenta al manejo de herramientas materiales de trabajo. Este tipo de pruebas son aplicadas principalmente por el jefe inme

diato, a fin de considerar si el candidato posee los conocimientos y la experiencia deseada.

III.5. VERIFICACIÓN DE DATOS.

Una vez que el candidato ha vertido sus datos personales, experiencia laboral y formación académica en una hoja de solicitud, y ha presentado sus exámenes de habilidad mental y en el desempeño del trabajo; la empresa, fundamentada en esas bases, deberá iniciar una investigación que otorgue la posibilidad de conocer con certeza si la información que se ha obtenido posee un nivel de confiabilidad óptima, a fin de que el prospecto pueda seguir siendo tomado en cuenta.

La confirmación de esto la podemos llevar a cabo por medio de los antecedentes laborales que haya dejado asentados en otra organización. Lo deseable en este aspecto es implementar un estudio en las empresas donde se desempeñó para confirmar si su rendimiento fue adecuado a lo que la empresa espera de él. Lógicamente, realizar una actividad de este tipo puede resultar gravoso a la institución, por lo que se debe tomar muy en cuenta el costo-beneficio que brinde.

Por lo que respecta a los requisitos indispensables con que se debe contar, es preciso mencionar la "carta de antecedentes penales", con motivo de saber si la persona con --

que se está tratando, está encuadrada en una imagen de honrabilidad.

Generalmente suele suceder que cuando un candidato - presenta sus cartas de recomendación o referencias, se pasa - por alto el cotejar, si efectivamente las personas aludidas - conocen a fondo al solicitante; por lo que es recomendable ra - tificar si en realidad el individuo que expide un documento - de este tipo o respalda la personalidad de alguien en especfico, también tiene la seriedad suficiente para confiar en él, y además, confirma sus conceptos.

La investigación del individuo dentro de su núcleo fa - miliar debemos considerarla de vital importancia, y es un pun - to que conviene tratar con demasiado tacto y cautela, para - que el candidato no sienta que es agredido o interferido en - su vida íntima, y a su vez, logre el objetivo de detectar las necesidades de éste, así como la forma en que se desenvuelve dentro de su ámbito social.

III.6. ENTREVISTA DE AJUSTE.

En esta entrevista se tiene por objeto que se llenen los vacíos que en la hoja de solicitud no se han podido descubrir con respecto al solicitante, de tal manera que se pueda determinar la idoneidad de esta para el cargo, generalmente -

en esta entrevista la administración hace una oferta de empleo, y el solicitante está en el derecho de aceptarlo o rechazarlo. Aquí podrá en cierta forma predecirse al futuro -- comportamiento del individuo dependiendo de las preguntas que se planeen y estructuren cuidadosamente; dejemos hacer todo lo posible por no realizar preguntas deliberadas y mal conformadas, así como incurrir en errores como son:

- Desequilibrio de poder,
- Falso comportamiento.
- Preguntas inútiles.

Cuando se lleva a cabo una entrevista inadecuada nos conduce a realizar una decisión equivocada al otorgar el empleo. En el desequilibrio del poder, el entrevistador está muy seguro de sí mismo y en un terreno propicio, para el entrevistado si no ha tenido experiencias es factible que se sienta molesto, incómodo, y a la vez que se inhiba; con mayor razón si de el empleo que se le otorgue dependa ganarse el sustento diario, o cubra sus necesidades económicas-sociales; de tal manera que sienta nerviosismo y muestre una serie de características que no sean propias de él, si no del momento que está pasando; esto hará pensar que sea un candidato inadecuado y se pierda la oportunidad de contratarlo.

En el falso comportamiento nos encontramos con el caso

de un solicitante más experimentado y que nos proyecte una imagen falsa, y que él considere bastante aceptable, siendo muy contraria a la que organización realmente represente. En esta situación es preferible mejor un candidato menos idóneo pero con una proyección más realista.

Por lo que respecta a realizar preguntas inútiles el entrevistador no debe caer en la extravagancia o lastimar su susceptibilidad que pueden incomodar al solicitante ya que estos sienten inmediatamente la falta de preparación, y omiten respuestas equivocadas o prefieren salirse por la tangente. En la entrevista de ajuste ya que se han mencionado los posibles errores a incurrir hablaremos ahora que en él se discuten puntos como: el sueldo a aprobar, el horario de trabajo, -- prestaciones que se puede otorgar, el grado de dificultad que tiene el empleo, asimismo las circunstancias desagradables -- que pueden presentarse cuando esté laborando: las funciones y obligaciones a desempeñar en el puesto, el nivel que ocupará dentro de la organización, a quien está supeditada, subalternos que tendrá a su cargo; etc.

III.7. EXAMEN MEDICO.

Este aspecto del proceso de selección de personal representa una gran trascendencia para la empresa, ya que de la aplicación del examen médico, pudieran depender en buena medi

da de elementos tales como la cantidad y calidad de producción, ausentismo y puntualidad, por razones obvias.

En general los objetivos que se deben alcanzar, mediante la aplicación de un examen médico al solicitante, son los siguientes:

- a) La contratación del personal capacitado físicamente para el desempeño de determinado trabajo.
- b) Impedir que algún prospecto, pudiera en un momento dado transmitir algún padecimiento contagioso.
- c) Brindar protección al aspirante de futuras enfermedades profesionales, en base a la valoración de su estado de salud.
- d) Saber si la persona no posee ya, al ingresar, alguna enfermedad profesional contemplada en la Ley Federal del Trabajo.
- e) Detectar de alguna manera si el individuo tiene -- inclinación hacia el consumo de bebidas alcohólicas o a la drogadicción.
- f) Verificar si el candidato tiene la utilización normal y agudeza de sus sentidos.
- g) Conocer si la persona cuenta con algún defecto físico que lo haga propenso a los accidentes de trabajo.

h) El examen médico debe servir de base para la práctica de futuras revisiones, a fin de vigilar el estado de salud del trabajador, previniendo males o corrigiendo algunas distorsiones físicas que pudieran presentarse sin estar conscientes de su existencia, todo ello con la meta de mantener o mejorar su eficiencia en el desempeño de sus labores.

Cabe mencionar que el examen médico se aplica al final del proceso de selección de personal; ya que éste debe ser lo más completo y concienzudo posible, teniendo en cuenta que el hacerlo de esta manera representa un gasto importante para la empresa; por lo que sólo debe someterse a éste, a los candidatos, que en base a sus pruebas anteriores, tengan probabilidades muy razonables de ocupar el puesto vacante.

III.8. CONTRATACION.

Toda vez que el individuo idóneo ha sido escogido - por la empresa para iniciar las funciones propias de su puesto; éste debe ser sometido al proceso de contratación, es decir la organización tiene la responsabilidad de formular la realización de acuerdo a voluntades, a través del cual se encuentran estipulados mecanismos, establezcan las fórmulas adecuadas que restrinjan la acción del personal; y a su vez, determinen los derechos de la firma que poseen éstos. El indi-

viduo que contraiga la obligación de desenvolver las actividades propias de la unidad impersonal de trabajo.

Es preciso manifestar que la contratación confiere a la empresa la facultad de ordenar a la gente, así como el interés de realizar ciertas funciones, establece las garantías propias de este para proceder y hacer valer su condición humana y laboral, así como mantener su capacidad de desarrollo -- dentro de un organismo social; fundamentado en la base legal correspondiente.

Las características con que debe contar un contrato de trabajo, están contenidas en la necesidad de proteger los intereses individuales y/o colectivos de la mano de obra utilizada por la empresa. En todo caso la manufactura y el esfuerzo que se realiza se verá contenida en una serie de garantías compenetradas en un contexto comprensiblemente acordado -- por una parte y la otra, serán estos grupales o personales.

El aspecto de contratación representa la necesidad de ambas partes de encontrar una congruencia entre la disparidad de opiniones en el aspecto de trabajo, determinado que no es posible que teóricamente, se encuentre ventaja alguna compenetrándose en un universo capaz de detectar las premisas que -- den estabilidad tanto al personal, como a la empresa.

III.9. INDUCCION.

Dentro del proceso de selección de personal se detecta la necesidad de compenetrar al nuevo trabajador con ámbito laboral; en este caso la empresa complementa la posibilidad de instrumentar las condiciones que el trabajador armónicamente requiere para percibir un cuadro general que ocupe una imagen ideal al desarrollo de la fórmula para realizarlo, es la concepción de una herramienta de administración conocida como "Inducción", es decir la manera en que el personal adquiera la confianza de hacer uso de las instalaciones con que cuenta la empresa y de la corporación de los integrantes del grupo de trabajo para hacer más confortable la estancia dentro del conjunto social al que pertenecerá.

Suele acontecer que en una organización, no se le de la importancia debida a este aspecto del proceso de selección de personal, sin embargo, no se le debe hacer a un lado dado que si se da la oportunidad de que no se tome en cuenta la -- forma de congruentar al trabajador con su medio, se puede -- caer en la cuenta de provocar un sentido adverso para éste en este punto, el estilo necesario para todo nuevo elemento, es el brindarle el confort necesario con el fin de proporcionarle la capacidad de adaptación y adecuación a un ambiente que él posiblemente considere externo; pero que a la larga le -- otorgue y le forme la idea de mantenerse como un integrante -

del engranaje que da vias a los procedimientos de producción y satisfacción de necesidades sociales, tanto al resto del personal, como a los individuos a las cuales ha de servir.

CAPÍTULO IV

LA PEQUEÑA EMPRESA

IV.1. CONCEPTO Y AREAS EN LAS QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa, - grande, mediana o pequeña, independientemente de la magnitud de sus recursos humanos y económicos.

Expuesto lo anterior, de inmediato surge la pregunta: ¿Cómo diferenciar la pequeña empresa de la grande? ¿qué criterios se deben emplear para identificar y clasificar una empresa como pequeña? ¿qué características ha de tener esta para ser objeto de dicha clasificación?

Independientemente de clasificaciones artificiales -- que puedan ser hechas, una de las mejores es la establecida por el Comité de Desarrollo Económico, una asociación compuesta por comerciantes de Estados Unidos. El criterio sostenido

por el Comité específica que una empresa debe considerarse como pequeña cuando tiene las siguientes características:

1. Administración independiente. (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
2. El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
3. El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
4. La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los requisitos de número de personal ocupado y valor de ventas netas para clasificarse en un determinado estrato. Periódicamente, conforme dicho decreto, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ajustará la definición y estratificación anterior a los requerimientos de la economía nacional. Por lo que se refiere a estratos de industria mediana el límite fijado en cuanto a número de trabajadores podrá excederse cuando se justifique con fines de generación de empleo.

La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la firma sea principalmente suministrado por el propio dueño contribuye al senti

miento de independencia que tanto predomina en la firma pequeña.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación le da carácter de empresa pequeña, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

Por último el concepto de tamaño relativo dentro de una industria; es un estándar aceptado y fácil de comprobar.

El establecimiento y operación de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, y vez, el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, el obtener utilidad o ganancia a través de la operación de la firma.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son: el manufacturero, el mayorista y el detallista. Cada uno de estos factores tienen características específicas:

1) Empresas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura.

- De todos los tipos de empresa es la que requiere - proporcionalmente de una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinarias y equipo.
- Requiere de empleo de personal con entrenamiento - adecuado en la operación de los equipos.
- Requiere la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados.
- Es requisito sine qua non para el triunfo económico de la empresa que esta esté presupuestada.
- De todo tipo de empresa es la que requiere una planificación más detallada, tanto desde el punto de - vista interno como externo.

2) Empresas dedicadas a la venta al detalle.

- Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.
- A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil tanto establecerse como abandonar el sector detallista.
- Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.

- Cientos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamente estables.
- Aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta ha estimulado este sector, puedo decir, sin embargo, - que los cambios en él son de carácter evolutivo y - no revolucionario, y usualmente reflejan cambios en los gustos del consumidor.

3) Empresas mayoristas o distribuidoras.

- Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancia, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.
- El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.
- Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.
- La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital en este sector.

IV.2. DESVENTAJAS OPERATIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Por lo que se refiere al aspecto operativo, cabe destacar, principalmente, la concurrencia de los siguientes factores:

- Inestable y oneroso acopio de insumos, derivado de la necesidad de acudir a detallistas en virtud de los escasos e irregulares volúmenes de demanda, y dificultades para la adquisición de maquinaria y refacciones.
- Subutilización de la capacidad instalada, causada por la obsolescencia de las tecnologías aplicadas, la escasa posibilidad de programar la producción y el acceso limitado a los servicios de ingeniería y consultoría.
- Bajo nivel de desarrollo tecnológico.
- Administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción y mercadeo.
- Carencia de personal técnico y administrativo suficientemente calificado para asimilar nuevos procesos de producción.
- Limitado uso de los apoyos e incentivos que ofrece el sector público, originado por insuficiente información, complicada tramitación y centralización ad-

ministrativa.

Adicionalmente, el funcionamiento del mercado ha restringido paulatinamente la participación de la industria pequeña en la demanda interna y ha impedido su incorporación regular a la exportación; algunos de los principales problemas que enfrenta son:

- Dificultad en los accesos a recursos crediticios, -- resultante de una estructura generalmente débil, -- que las obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.
- La tendencia a la concentración de la oferta en diversas ramas industriales, en un número reducido de empresas, lo que se traduce en ocasiones, en condiciones difíciles para los productores pequeños.
- La insuficiente articulación entre la gran industria y las pequeñas, con preferencia a integrarse verticalmente, lo que conduce, por una parte, a un escaso grado de integración industrial y, por otra, a que aquellas canalicen sus compras al mercado externo, limitando el desarrollo de las empresas del subsector, por el desconocimiento de sus posibilidades para la producción.
- Imposibilidad de negociar y cumplir las condiciones de las cadenas de distribución a mayoristas, debido a sus pequeños volúmenes de producción.

- Débil estructura promocional y publicitaria.
- Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación, debido a la irregularidad en volumen y calidad de sus productos, así como a su débil estructura de comercialización y la complejidad de los trámites.

Por otra parte, la difícil situación económica que vive el país, ha afectado a la industria pequeña en renglones fundamentales. Principalmente, se ha manifestado en abatimiento de la demanda, escasez de materias primas, falta de divisas, descenso de la capacidad de pago y limitaciones del mercado financiero. Adicionalmente, la inseguridad generalizada por los altos niveles inflacionarios y la estabilidad de los mercados, ha provocado brusca disminución de la capacidad instalada y utilizada.

IV.3. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

A pesar de sus múltiples problemas, la pequeña empresa puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que le permiten no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños son múltiples y generalmente depende de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que han sido identificados en aquellas firmas que,

a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños. Entre esos factores comunes tenemos los siguientes:

Flexibilidad en la administración.

Es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado. Constantemente ciertos productos surgen a la luz pública y -- nuevas necesidades que hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño "sobre el terreno de juego" hacen que la ejecución de la estrategia de la empresa sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

Contacto personal con el mercado que se sirve.

Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa pequeña es la no existencia en ella de una superestructura burocrática que alejada del mercado toma decisiones relativas a productos y servicios que hay que ofrecer. En la empresa pequeña el dueño está, debido a su constante trato -- con la clientela que forma su mercado, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se venden. Esa información no tiene que ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que es el propio dueño que con la infor-

mación disponible de primera mano quien determina lo necesario. Esta información le permite desarrollar una estrategia de mercado que hará que su firma parezca diferente de las demás a los ojos de los clientes. Esta diferenciación puede -- ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente o pudiera ser definida en términos geográficos o de liderazgo en un mercado en particular.

Aplicación del talento y especialización del dueño.

Otro factor común identificado en aquellas firmas -- triunfadoras es la existencia de un dueño que tiene gran conocimiento en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable de la que disfruta. Toda empresa pequeña para obtener éxito requiere largas horas de trabajo por parte del dueño. Uno de los elementos motivadores que animará a este tipo de empresario a continuar dedicándole horas extras a la empresa ha de ser el que la actividad que desenvuelva le sea agradable.

IV.4. EL PROBLEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA.

Se deben tomar en cuenta factores que han sido causa de que la selección de personal en la pequeña empresa, no tenga la connotación y apoyo por características inherentes a la

misma. Se habla de que la fijación de objetivos e intereses difieren de los concernientes a la empresa pequeña, por las particularidades que se gestan en cada uno de los individuos que participan en ella.

En una empresa pequeña casi siempre tiene el poder el propietario y/o la dirección para perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, en contraste con una que esté constituida por socios no emparentados que tienen diferentes ideas y terminan aceptando la más conveniente o redundante en beneficio de la organización. En la empresa pequeña podemos observar que el nepotismo se manifiesta abiertamente; definiéndolo como el progreso de los parientes basados en los lazos familiares más que en el mérito. En las organizaciones pequeñas donde se practica esto nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores y del enfoque de sus miembros sobre el negocio. Cuando esto ocurre, las oportunidades que se pueden ofrecer al talento ejecutivo u operativo ajeno a la familia son limitadas, esto por supuesto coloca a la empresa en desventaja con respecto a sus competidores, quienes pueden escoger a su personal en mercados más amplios, al mismo tiempo, el nepotismo debilita a los actuales ejecutivos y al nivel operativo de la empresa, obligándolos a llevar el peso muerto de los incompetentes y asumir la carga de trabajo que no se ha realizado.

La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión de la gerencia y las esposas o los hijos de los propietarios presentes o pasados llegan a formar parte de la dirección afectando a la organización, porque en parte no se tiene al personal adecuado por no cubrir en cierta forma el perfil del puesto en el cual están.

La falta de conocimientos administrativos y las técnicas que conllevan al proceso de selección de personal, no son planeadas porque se desconocen totalmente por la misma falta de preparación del propietario, ejecutivo o profesional, que le tiene cargo, puesto que sus metas o ideales están fíncados sólo en el deseo de sobrevivir a través de otros medios como son ventas, producción y un mal manejo del departamento de finanzas, considerando al individuo sólo como una máquina, al que no está emparentado, y con un favoritismo muy marcado en el familiar que labore en la organización.

La falta de una adecuada planeación y selección, como evaluación, hacen que el personal no rinda y ofrezca lo mejor de sí reflejándose en una baja productividad.

La falta de recursos económicos en la pequeña empresa, ha dado pie en cierta forma a que su estructura organizacional no se encuentre bien cimentada, esto es palpable porque labora personal incompetente, y hay rotación excesiva del mis

mo, así como continuos despidos de individuos que están a gusto en la organización. Se está en la creencia de que un proceso de selección es incosteable, pero tomemos en cuenta el grado de sofisticación con que se requiera y la magnitud de la empresa donde se aplique; con esto se quiere decir que hay que hacer una adecuación del presupuesto que se destine a la institución del proceso de selección conforme a las necesidades de los puestos que se deban cubrir, en base a un estudio del costo-beneficio, pretendiendo darle su importancia a esta herramienta administrativa.

CAPÍTULO V

MODELO DE SELECCION DE PERSONAL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

V.1. PLANEACION DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Tomando en cuenta el vasto núcleo de fuerza de trabajo existente dentro de nuestro contexto laboral no es posible - pensar que en su momento no se cuente con la mano de obra capaz de desempeñar eficientemente las funciones de una empresa. En este aspecto se debe considerar que fundamentalmente en muchas de las ocasiones no se obtiene el personal idóneo debido a que de principio el establecimiento de los planes y mecanismos de selección se consideran por la institución instrumentos muy complicados y elaborados en su implementación; además repercuten fuertemente en la situación económica de la misma, representando pérdidas o gastos superfluos.

Lógicamente, lo anterior es consecuencia de una mala fijación de objetivos y es general su poca utilización. Si se quiere hablar de una adecuada selección del personal; se debe tomar en cuenta la debida determinación de metas, el establecimiento de planes que conjuguen los intereses de la pequeña empresa de acuerdo con el papel que desempeña el trabajador y sus propias necesidades.

Es trascendental hacer notar que la concepción actual

de un elaborado plan de selección de personal conlleva la imagen de gastos innecesarios; sin embargo, es preciso aclarar que si los propietarios de la empresa consideraran que el beneficio que les brinda al contar con individuos mucho más productivos, comparativamente en un plazo razonable con el desempeño de otros allegados sin un plan analítico; es mayor y palpable redundando en la eficacia, debido a que se encuentren basados en un proyecto que les permita contar con gente que posee específicas características. En caso contrario, cuando se obtiene personal a través de procedimientos inadecuados, el riesgo de fracaso del nuevo trabajador es muy alto, por considerar que sus habilidades, personales, etc. no son afines al puesto que haya sido asignado.

Otros de los aspectos negativos que influyen en la eficiente selección de personal, visto éste de forma práctica, es la perspectiva de estancamiento de los dueños de la empresa pequeña, ya que tienen la idea de que si su negocio logra crecer más de lo previsto los compromisos a que se enfrentarán serán mucho más complejos y les impedirán por su falta de madurez y conocimiento administrativo, cumplir con las demandas, se conforman con un raquítico nivel de desarrollo que obstaculiza el progreso económico, situándose en un estancamiento empresarial. Por lo mismo todo lo que represente complejidad y afinamiento en sus sistemas y procedimientos lo conciben como responsabilidad y aventura que no podrían soportar.

Bajo estas consideraciones el empresario deberá hacer se consciente de la situación real que vive y las necesidades que posee, fundamentándose en los objetivos que pretenda lograr. En base a ello es recomendable que antes que nada, valore su situación para poder efectuar su planteamiento en -- áreas de conseguir el conjunto de personas que le otorguen - apoyo y posibilidades de mantenerse e incluso superarse si es que así lo desean con miras a eficientar sus actividades dándole soporte sólido a su estructura, tanto organizativa como operativa.

Para efectos de su planteamiento de selección de personal es importante que se instrumente un mecanismo administrativo, mediante una persona con los conocimientos requeridos, que opere el proceso de reunir candidatos, optar por él o los mejores e inducirlos en el ámbito propicio para su óptimo desarrollo y productividad; evitando el negativismo, los favoritismos, y en general las fallas organizativas del mismo.

Si el empresario estima que el beneficio que obtiene con la calidad y habilidad en el trabajo de los miembros agrupados a través de la selección técnica del personal, no tendrá objeción alguna a los costos de implementación que este represente.

V.2. REQUERIMIENTO Y PERFIL DEL PUESTO.

Una vez que se ha determinado la decisión de implementar un proceso de selección de personal para la pequeña empresa, y se hace necesaria la aparición de una o más personas dedicadas al desarrollo de dicha actividad, se requiere de un estudio analítico de los aspectos inmersos en el ámbito laboral de cada uno de los puestos que componen la organización. De no realizarse de esta manera, se presenta el peligro de caer una vez más, a pesar de la existencia del proceso de selección, en la posibilidad de optar por ocupar a personas que no sean acordes a las necesidades de las unidades de trabajo; es decir, no tendría sentido alguno escoger de entre los candidatos sin contar con una confrontación hacia lo que se desea conseguir de la persona que ha de ser contratada.

Los encargados de esta función de recursos humanos, deberán conformar analíticamente la serie de requerimientos y el perfil deseado a los puestos componentes de la empresa; tomando en cuenta para ello, el conjunto de características específicas, así como las necesidades que presentan; a fin de que el individuo asignado marque la solución de eficiencia en su desempeño.

Esta configuración de pormenores del puesto deberá estar plasmada por escrito; siendo esto también obligación legal, con la finalidad de marcar claramente las funciones y --

responsabilidades de cada persona con lo más diáfano posible.

En primera instancia se localizan los datos de identificación del puesto, entre los que se toman en cuenta el nombre y puesto del jefe inmediato, los horarios de trabajo, así como su representación dentro del esquema organizacional de las empresas.

Toda vez que se puntualizan los aspectos de ubicación lo conducente será la realización de la descripción analítica de las funciones a efectuar; el grupo o área de trabajo a la que pertenecen los sistemas y procedimientos que han de guiar su acción; los objetivos y metas; los criterios cronológicos de expectativas respecto a su desempeño; su dependencia y autoridad dentro del marco estructural; y finalmente, las especificaciones correlativas.

Por otra parte, como punto intrínseco al estudio, es condición indispensable proporcionar la información suficiente de los requerimientos necesarios de la empresa en relación al trabajador, bajo este contexto se considerarán entre otros rubros los siguientes:

1) Experiencia.- Los antecedentes en la práctica laboral en actividades afines o equivalentes al puesto.

EST. ...
SALIR DE LA BIBLIOTECA

2) Capacitación.- Conllevar la escolaridad y los cursos necesarios como instrucción para su desempeño.

3) Responsabilidad.- Es aquella que tendrá la persona que ocupa el puesto en relación a la conducción de personal, coordinación de esfuerzos, seguridad de otros, manejo de fondos, u otras que confiera la configuración de sus actividades.

4) Condiciones y riesgos de trabajo.- En este caso se relaciona con la salud y disponibilidad física y mental que debe de tener, de acuerdo a las modalidades de trabajo y el peligro que pudiera representar el desenvolvimiento de la labor aunándose al estado que presentan las instalaciones de la empresa.

Finalmente, una de las características de mayor trascendencia en este tipo de análisis, es la petición de determinados aspectos que redunden en el perfil deseado del ocupante de la unidad de trabajo. En este caso se añaden renglones tales como:

Edad

Sexo

Estado civil

Personalidad

Rasgos fisiológicos

Condiciones psicológicas, etc.

Lo anterior, con el objeto de detallar aún más el tipo de individuo que se requiere en base a las perspectivas y estilo de empresa de que se trate.

V.3. EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

Es una serie de etapas en las que se van especificando detalladamente los puestos que tratan, y para nuestro caso es específico de recursos humanos, señalamos lo más conducente y congruente con la pequeña empresa de acuerdo a las necesidades que se suscitan en lo referente a personal. El proceso de selección empieza con la planeación, porque nos muestra una visión acerca de lo que se pretende del personal y posteriormente con la vacante que es el puesto que en un momento dado no se ha cubierto, las razones son varias: 1o. no tener el candidato idóneo, 2o. por despido, 3o. por retiro, etc. - La primera instancia; buscar o promover dentro de la organización al que tenga las mejores posibilidades de cubrir la vacante, si esto no fuera posible hacerlo externo a la organización y entonces estaríamos hablando de un reclutamiento es decir; allegarnos a reunir los candidatos que más tienden a tener el perfil del puesto vaclo. Al tener nosotros esta fuerza dispuesta a trabajar con la empresa procederemos a hacer una entrevista inicial con cada uno de los interesados y ella sería la presentación entre gente dispuesta a trabajar y la organización dispuesta a darle trabajo, aquí se dará una solu

cidad y el candidato deberá llenarla verazmente. Pondrá sus datos personales así como el nivel de estudios que tiene, el puesto que ha ocupado y su experiencia, posteriormente se le fijará la fecha de examen o exámenes dependiendo del tipo de trabajo que haya solicitado o esté vacante.

El examen o exámenes que se apliquen deben de ser específicamente del puesto que solicita. Para que tenga congruencia los resultados, se deben efectuar exámenes de conocimientos de instrucción escolar, de conocimientos del trabajo, de habilidades, aptitudes y psicométricos.

El examen de conocimientos de instrucción escolar, nos dará el resultado de como está su nivel, y si es apto para el puesto que pide en este renglón.

Cuando se aplica el examen de conocimientos de trabajo se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si efectivamente está apto y tiene bien cimentados las experiencias obtenidas en su desarrollo.

Para la pequeña empresa es indispensable que se detecte si en realidad los datos ofrecidos por el candidato son fi dedignos, a fin de considerar la honestidad del trabajador como un punto de partida para brindarle la confianza.

Por otra parte, se hace necesaria la realización de una entrevista de ajuste, siempre y cuando el prospecto haya aprobado satisfactoriamente las demás etapas, considerando establecerle los detalles intrínsecos al desarrollo de sus prestaciones y desarrollo en la empresa.

Cuando el trabajador haya aceptado las condiciones lo procedente, como último requisito es la aplicación del examen médico, con objeto de conocer con certeza si el individuo es apto físicamente para afrontar el desempeño de las labores -- propias de su puesto. Para que finalmente se proceda a la -- concertación de voluntades a través del compromiso plasmado en un contrato de trabajo.

Cuando el nuevo miembro de la organización ha sido -- aceptado oficialmente, el departamento de recursos humanos, -- tiene la responsabilidad de brindarle la información acerca -- de las instalaciones de la que pueda hacer uso y la presentación a sus compañeros de trabajo, para conformar de inicio un ambiente propicio.

Todas las acotaciones anteriormente descritas en el proceso de selección de personal, deberán encuadrarse a las -- necesidades que presente la pequeña empresa, enfocándose a la obtención de miembros capaces que brinden la posibilidad de alcanzar los objetivos.

V.4. VALORACION DE RESULTADOS.

En este punto se detectarán básicamente deficiencias - en el desempeño del trabajador, independientemente del proceso de selección a que ha sido sometido, ya que es importante establecer un mecanismo de control, que arroje información fi dedigna acerca de la forma en que las actividades intrínsecas al puesto han sido llevadas a cabo. No sólo debe considerarse como una herramienta para corregir errores, sino que, re presente la posibilidad de prevenir contingencias o incenti - var al individuo contratado.

Lógicamente al recavar información de la manera de -- llevar a cabo las funciones, se presenta la oportunidad, si es que éstas se realizan adecuadamente, de mejorar aún más la eficiencia, mediante concertación de opiniones entre los je - fes y sus subordinados. De manera que, una vez que se esta - blece y se lleva a la práctica un proceso de selección se de - be también supervisar si ese proceso ha rendido los frutos de - seados porque no serviría el hecho de costear ese mecanismo administrativo, si no se ha logrado cumplir con el objetivo - de contar con el personal perfectamente capacitado en todos - sus aspectos, haciendo inútil su implementación.

Además, como mencionamos anteriormente, la supervisión en la ejecución, confiere la opción de conceder, ascensos, -

previos, incentivos, etc. y aún, sanciones.

Dentro de las políticas más importantes a considerar en la medición del desempeño debemos contemplar que su análisis deberá tener las siguientes características.

- Se practicará en períodos razonable.
- Comparación con la de otro trabajador que desempeñe.
- Actividad semejante o equivalente.
- Considerar las objeciones hechas por el trabajador.

Es de esperarse que el trabajador cumpla con determinados requisitos, en relación a su desarrollo, fundamentados en la naturaleza de su puesto y las expectativas esperadas, - por lo que entre otras cuestiones se deben evaluar las siguientes:

- Calidad en el trabajo
- Cantidad en el trabajo
- Rapidez en el trabajo
- Dedicación
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Disciplina
- Espíritu de cooperación
- Autoridad
- Liderazgo

- Confiabilidad
- Creatividad
- Conocimientos
- Planeación
- Orden
- Programación
- Supervisión
- Capacidad analítica
- Evasión de demoras
- Toma de decisiones, etc.

Tomando en cuenta lo anterior, debemos apreciar que la valoración de resultados tiene que contener objetividad va lidez y confiabilidad.

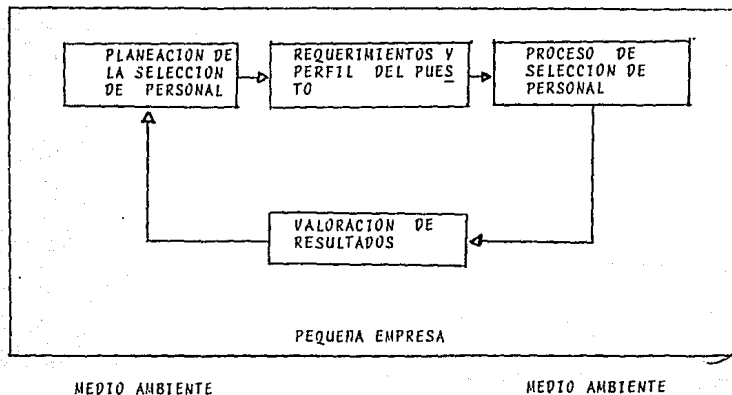
La objetividad nos dará la realidad de hechos más que de opiniones que se susciten dependiendo de el proceso llevado a cabo, es decir, finca una base para no caer en abstracciones.

La validez nos dará la veracidad de los hechos, evitando contar con suposiciones que probablemente sean inciertas todo esto con respecto a la efectividad inecreatividad, de la persona juzgada. Y finalmente la confiabilidad, es el grado de certeza de que el desempeño del trabajador ha sido estable conforme a lo esperado en un tiempo determinado, dan-

dole esto a la valoración de resultados una pauta para lograr la retroalimentación que de fluidez al modelo de selección de personal.

A continuación, se resume en forma esquemática nuestro modelo propuesto.

DIAGRAMA DEL MODELO DE SELECCION DE PERSONAL PARA LA PEQUERA EMPRESA



C O N C L U S I O N E S

La selección de personal tiene vital importancia en la pequeña empresa porque en ella se escogen elementos que realmente contribuirán al desarrollo de la misma y esta se re-
vertirá en resultados a un determinado plazo, dependiendo del tiempo que se le haya fijado a los objetivos con respecto al personal. Para entender lo anterior y dar veracidad, fue necesario comprender el antecedente histórico de la administración, así como el instrumento que lo lleva a cabo que es: el proceso administrativo y las reglas y principios que la sustentan.

La pequeña empresa no puede estar impasible ni aislarse en el fenómeno administrativo, ya que cumple con las características que la administración marca, que no se lleven a cabo ciertos mecanismos administrativos y que se incurra en errores, este caso en particular, se debe a que sus directivos, propietarios o jefes como consecuencia de una forma empírica de trabajo, dan motivo a ineficiencia y mal manejo con el personal y mal desarrollo del mismo; ya que en el hay que tomar en cuenta favoritismos y una débil visión al futuro en apoyar, capacitar y adiestrar al elemento humano.

El modelo de selección de personal ha sido diseñado tomando como punto de partida las carencias y problemáticas a

las que se enfrenta una pequeña empresa, por no tener en cierta forma el propietario, jefe, o persona que esté al mando, expectativas administrativas, que limitan de forma alguna el deseo de recurso humano de apoyar o sustentar la organización.

La importancia del modelo de selección de personal radica en la aplicación accesible y la fácil adecuación del mismo, porque muestra una serie de pasos y etapas que cada uno tiene fundamentado en la administración, con esto se quiere lograr de alguna forma que al escoger personal sólo se elija el adecuado para cubrir sus funciones y obligaciones en el puesto, con sentido de responsabilidad e interés congruente a que la empresa ha fijado para subsistir.

La experiencia ha demostrado que el hombre bien ubicado laboralmente rinde y se ambienta mejor, que otro que no ha sido escogido adecuadamente al puesto que tiene.

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

- 1) LEY FEDERAL PARA EL FOMENTO DE LA MICROINDUSTRIA, SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.
- 2) CONALEP, *Gula para la Presentación de Proyectos Productivos*, mayo, 1988.
- 3) RODRIGUEZ, Leonardo. "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa". Editorial Iberoamericana, impreso en México, 1980.
- 4) SPENCER, Galen. "Gula para la Pequeña Empresa". Ediciones Gernika. Primera edición. México, 1988.
- 5) GUZMAN VALDIVIA, Issac. "Reflexiones sobre la Administración", 1966, Primera edición.
- 6) TERRY, George. "Principios de Administración", 1969, -- 5a. Edición, Editorial CELSA, México, 1979.
- 7) FERNANDEZ ARERA, José. "Introducción a la Administración" Editorial Trillas, México, 1973.
- 8) ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, 1979.
- 9) REYES PÓNCE, Agustín. "Administración de Personal". Relaciones Humanas, 1a. parte, 1972, Limusa, 1era. edición.