

872702

3
2Ej



UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE
ADMINISTRACION Y CONTADURIA

*LA IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL
DENTRO DE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS*

*SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION*

PRESENTA

ALEJANDRO ANTONIO HUANTE LLANDERAL

URUAPAN, MICH., 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

Por darme la oportunidad de volver a vivir.

A MIS PADRES:

Por dotarme de los elementos necesarios para enfrentar al mundo.

Gracias por su gran amor, esfuerzo y dedicación que me ofrecieron cuando más lo necesité; y por ayudarme a llegar a este punto de mi existencia.

JOSE LUIS Y MARTHA IMELDA

A MI HERMANO:

Aunque distanciados, yo se que él me apoya donde este.

JOSE LUIS

A MIS HERMANOS:

Con los cuales aprendí y compartí muchas experiencias de la vida.

TOÑO Y OSCAR

A MIS PROFESORES:

Por ser las personas que guiaron mi formación actual y establecieron las bases para mi desarrollo futuro.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Por su amistad sincera, por hacer más ligeros los estudios y por todos aquellos momentos tan agradables que pasamos juntos. Y a alguien muy especial que me ayudo a llegar a este punto, aunque no está conmigo se que me do toda la fuerza para seguir adelante.

INTRODUCCION	5
CAPITULO UNO	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.	11
1.1 LA ADMINISTRACION.	11
1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	12
1.2.1 LA PLANEACION.	12
1.2.2 LA ORGANIZACION.	15
1.2.3 LA INTEGRACION.	17
1.2.4 LA DIRECCION.	18
1.2.5 EL CONTROL.	24
1.3 LA EMPRESA	27
1.3.1 RECURSOS DE UNA EMPRESA.	28
1.3.2 CRITERIOS PARA CALIFICAR UNA EMPRESA.	29
1.3.3 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.	33
1.4 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	36
1.4.1 NATURALEZA STAFF DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	37
1.4.2 ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	37
1.4.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	39
1.4.4 FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	40
1.4.5 CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	43
1.5 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.	45
CAPITULO 2	
EL PROCESO OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL.	51
2.1 LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	51
2.1.1 DEFINICION DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.	52
2.1.2 ¿QUE PERMITE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	53
2.1.3 LA DEMANDA DE LOS RECURSOS HUMANOS.	54

2.1.4	TECNICAS PARA PRONOSTICAR LA DEMANDA DE LOS RECURSOS HUMANOS.	57
2.1.5	NIVELES DE COMPLEJIDAD.	58
2.1.6	FUENTES DE SUMINISTRO DE PERSONAL.	60
2.1.7	EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	60
2.1.8	EJEMPLO DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	61
2.1.9	LA NECESIDAD DE CAPACITACION.	63
2.2	ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.	65
2.2.1	DEFINICION.	66
2.2.1.2	NECESIDADES QUE SATISFACE EL ANALISIS DE PUESTOS.	66
2.2.1.3	EL ANALISIS.	68
2.2.1.4	EL PUESTO.	68
2.2.1.5	EL CATALOGO, EL PERFIL Y LA DESCRIPCION DEL PUESTO.	69
2.2.1.6	CLASIFICACION DEL PUESTO TIPO.	70
2.2.1.7	¿QUE BUSCA EL ANALISIS DE PUESTO?	72
2.2.1.8	PROPOSITO DEL ANALISIS DE PUESTO.	72
2.2.1.9	¿QUIEN ANALIZA LOS PUESTOS?	73
2.2.10	¿COMO SE ANALIZA UN PUESTO?	74
2.2.11	LA FORMA DE RECOLECTAR INFORMACION PARA EL ANALISIS.	75
2.2.12	PASOS FUNDAMENTALES EN EL ANALISIS DE PUESTOS.	77
2.2.13	CONTENIDO DE UN INFORME PARA ELABORARA UN PUESTO.	78
2.2.14	BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.	80
2.2.2	VALUACION DE PUESTOS.	80
2.2.2.1	¿QUE BUSCA LA VALUACION DE PUESTOS?	81
2.2.2.2	METODOS DE VALUACION DE PUESTOS.	81
2.2.2.3	LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS.	87
2.3	EL RECLUTAMIENTO.	88
2.3.1	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	89
2.3.2	MERCADO DE TRABAJO.	97
2.4	LA SELECCION DE PERSONAL.	101
2.4.1	DESAFIOS ORIGINADOS EN EL MERCADO DE TRABAJO.	102
2.4.2	PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL.	103
2.4.3	PROCESO DE SELECCION.	104
2.4.4	PASOS DEL PROCESO DE SELECCION.	105

2.4.5	ASPECTOS POSTERIORES A LA SELECCION DEL PERSONAL.	125
-------	---	-----

CAPITULO TRES

	CASO PRACTICO.	127
--	----------------	-----

3.1	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	127
-----	----------------------------------	-----

3.1.1	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	127
-------	------------------------------------	-----

3.1.2	OBJETIVOS.	129
-------	------------	-----

3.1.3	HIPOTESIS.	130
-------	------------	-----

3.1.4	SUPUESTOS.	130
-------	------------	-----

3.1.5	DEFINICION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION.	131
-------	---	-----

3.1.6	DEFINICION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.	133
-------	---	-----

3.1.7	DEFINICION DE METODOS DE RECOLECCION DE DATOS.	134
-------	--	-----

3.2	PERFIL DE LA EMPRESA.	149
-----	-----------------------	-----

3.2.1	OBJETIVO GENERAL DE LA ORGANIZACION.	149
-------	--------------------------------------	-----

3.2.2	MISION DE LA ORGANIZACION.	150
-------	----------------------------	-----

3.2.3	OBJETIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	150
-------	--	-----

3.2.4	ORGANIGRAMA.	151
-------	--------------	-----

3.2.5	FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS DE CADA PUESTO.	151
-------	---	-----

3.2.6	EL MANUAL DE RECLUTAMIENTO.	173
-------	-----------------------------	-----

3.2.6.1	OBJETIVO DEL MANUAL.	173
---------	----------------------	-----

3.2.6.2	EL RECLUTAMIENTO.	173
---------	-------------------	-----

3.2.6.3	LA SELECCION DEL PERSONAL.	176
---------	----------------------------	-----

3.2.6.4	LA INDUCCION.	182
---------	---------------	-----

3.2.6.5	EL PROCESO SELECTIVO DE LA NACIONAL.	183
---------	--------------------------------------	-----

3.3	RESULTADOS E INTERPRETACION AL CUESTIONARIO APLICADO.	190
-----	---	-----

3.4	RESULTADOS E INTERPRETACION A LA ENTREVISTA CON LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.	214
-----	--	-----

3.5	RECOMENDACIONES AL CASO PRACTICO.	223
-----	-----------------------------------	-----

	CONCLUSIONES.	229
--	---------------	-----

	BIBLIOGRAFIA.	233
--	---------------	-----

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

El factor primordial para cualquier tipo de organización son los recursos humanos. Cualquier organización o empresa puede contar con grandes y modernas instalaciones, o con la tecnología más sofisticada, también puede contar con capitales fabulosos y con grandes posibilidades dentro de un mercado con determinado producto, pero si estas organizaciones no cuentan con un personal adecuado a las necesidades de la organización, lo más seguro es que van a fracasar.

Un elemento que yo considero útil y esencial, para poder obtener el personal que cumpla con todos los requisitos del perfil del puesto pedido por la empresa, es la SELECCION DE PERSONAL la cual, realizada con bases sólidas como la planeación de recursos humanos, el análisis y valuación de puestos, además de un buen reclutamiento, va a ayudar a contar con los recursos humanos que realmente necesita la empresa.

Todas las empresas que presuman de estar perfectamente organizadas deben contar con un departamento o un responsable de administrar a los recursos humanos, este departamento o persona es precisamente quién entre otras muchas labores debe llevar a cabo la selección de personal. Cabe mencionar que todas las empresas, ya sean microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas, deben considerar a sus recursos humanos como el motor de su organización.

Es importante considerar que no hay empresa por más pequeña que sea donde no deba existir alguien encargado de la función de personal. Es importante considerar que sería muy costoso para las empresas muy pequeñas tener un departamento encargado únicamente a la administración de recursos humanos,

pero pueden tener esta función integrada a otra función de la organización, que no cuente con grandes cargas de trabajo y así reducir costos y aumentar los beneficios para la organización. Por otra parte es conveniente considerar que en las empresas grandes sí es realmente necesario contar con un departamento de recursos humanos, porque se maneja un gran número de personas, lo que lleva a necesitar esfuerzos mayores y más específicos para coordinar a todo el personal.

Es importante mencionar, que si la selección de personal no se lleva a cabo con los elementos que se explicarán más adelante, las personas de las cuales se dote la empresa no van a ser productivas para ella. Existen varios síntomas que se dan en las empresas que pueden ser causadas por la mala o nula selección de personal, los cuales pueden ser entre otros:

El ausentismo, la impuntualidad y la alta rotación de personal.

Ejecución inadecuada del trabajo.

Altos niveles de desperdicio y rechazo.

Altos niveles de accidentes.

Conflictos laborales.

El ausentismo, la impuntualidad y la alta rotación de personal, son problemas que no deben ser ignorados por la gerencia, ya que la productividad está relacionada en gran parte con la cantidad de tiempo que el empleado ocupa en realizar una actividad. Este problema puede ser causado por la mala selección de personal.

El ausentismo, incluye retardos y también la rotación de personal, se dice que se da principalmente por algunos empleados que están insatisfechos por su trabajo. Si en una empresa se da un alto grado de rotación, ausentismo e impuntualidad indudablemente tendrá un problema de baja productividad lo que

incrementará notablemente los costos.

La ejecución inadecuada del trabajo también puede ser originada por una mala o nula selección de las personas, ya que se contratarán personas no calificadas para el puesto, que no reúnen las características pedidas por el mismo, lo cual ocasionará el mal desempeño de tareas.

Altos niveles de accidentes. Se dice que en algunos estudios realizados en Estados Unidos de Norteamérica, el 95% de todos los accidentes de tipo industrial es causado o provocado por personas de la organización, esto se da por descuidos, juegos en el trabajo, inadaptabilidad al trabajo, poca responsabilidad por entender y atender con seriedad el trabajo y sobre todo por una carencia de actitud que realmente fuera positiva para el trabajo y para la empresa en sí.

En lo que respecta a los conflictos laborales que se dan en la empresa, puede ser causado por la inadecuada selección de personal, lo que provoca un ambiente tenso de trabajo y una atmósfera improductiva, estos conflictos son realmente en ocasiones sin fundamento y se dan porque el trabajador se siente frustrado, no le gusta su empleo o no entiende en realidad su función dentro de la empresa.

Todo este tipo de problemas pueden darse por una mala selección de personal y puede ocasionar conflictos a la empresa y sobre todo aumentar considerablemente los costos de la organización, posiblemente los empleados no producen bien y se dan altos niveles de desperdicio o rechazo, ejecutan mal su trabajo, no desarrollan su potencial o causan conflicto, la gran mayoría de ellos tendrán que ser

despedidos, lo cual aparte de considerar más costos y pérdidas de tiempo, es algo muy lamentable que puede crear un ambiente de tensión a nivel general en los trabajadores, por miedo a que ellos les pase lo mismo, ese ambiente puede afectar las relaciones y el buen funcionamiento de la empresa.

Es importante mencionar que no todos los problemas de relaciones humanas y laborales dentro de una organización son causadas por una mala selección de personal, algunos problemas presentados anteriormente pueden ser causados también por aspectos tales como la falta de motivación, las condiciones de trabajo, la seguridad e higiene del área y la falta de capacitación entre otros aspectos.

A pesar de ello es bueno considerar, que si aparte de una buena selección de personal, la empresa cuenta con el personal adecuado y capaz, en el se pueden aplicar técnicas de motivación, reconocimiento, desarrollo y sensibilización, las cuales influirán mucho más y serán mejor acogidas por el trabajador que fué previamente seleccionado, el cual se adaptará y acoplará rápidamente a su trabajo y al entorno de toda la empresa, siendo así más productivo. Por ello es importante reafirmar que la selección de personal debe existir en cualquier tipo de empresa con el fin de obtener trabajadores capaces, productivos y fieles a la empresa.

Para entender mejor lo anterior, a continuación se muestra una investigación teórica primeramente y en segundo lugar una investigación de tipo práctica, realizada en una empresa de la ciudad.

En la parte teórica se analizan aspectos básicos de la administración, con el fin de pasar de lo general a lo particular, después se abarcarán temas de administración de recursos humanos y al final de la investigación teórica se mencionan todos los aspectos necesarios para realizar una efectiva selección de personal, desde la planeación de recursos humanos, hasta la selección de los

mismos, pasando por el análisis y valuación de puestos, el reclutamiento y en sí varios aspectos que involucran a la administración de recursos humanos. En la segunda parte de la investigación se conocerá cómo se realiza prácticamente la selección de personal, en una empresa de presencia en la ciudad, como es LA NACIONAL, S.A. de C.V., esto con el fin de comparar la teoría con la práctica y sacar conclusiones provechosas tanto para la investigación como para la empresa en sí.

En el capítulo uno se analizan generalidades de la administración, el proceso administrativo, lo que es una empresa y sus recursos, sus funciones y la administración de recursos humanos de forma global, esto con el fin de ubicar al lector dentro del tema que se tratará en los siguientes capítulos.

En el capítulo dos se profundiza más en la selección del personal, estudiando todo el proceso objetivo de la misma.

En el último capítulo se estudia prácticamente los procesos selectivos y finalmente se obtienen conclusiones sobre la teoría y la realidad que vive una empresa de la ciudad.

CAPITULO UNO

CAPITULO UNO

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.

Para poder desarrollar objetivamente el tema referente al reclutamiento y selección de personal dentro de la administración de recursos humanos, y lograr que el lector comprenda mejor este proceso, es necesario definir conceptos básicos y generales dentro de la administración, que servirán para el mejor entendimiento del tema.

1.1 LA ADMINISTRACION.

El primer punto o elemento indispensable de conocer es precisamente el término administración, sobre este término se han escrito y dicho muchas cosas y existen varias definiciones de la misma, de entre las cuales destacan las siguientes: La primera es la definición que dejó George Terry, la cual dice que "la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gentes y recursos" (1). Y la definición de Arias Galicia que dice que "la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado" (2). Tomando en cuenta estas definiciones se puede resumir que la administración consiste en la coordinación y buen uso de los recursos materiales, técnicos y financieros (se explica más adelante) a través del esfuerzo de

1) George R. Terry "Principios de administración", séptima edición, editorial C.E.C.S.A., Diciembre 1975, pág. 22

2) Citado por Fernando Arias Galicia "Administración de recursos humanos", cuarta edición, editorial Trillas, Agosto de 1990, Pág. 23

un grupo de personas, que utilizando el proceso administrativo pueda lograr los objetivos de la organización.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un organismo social puede acrecentar sus logros a través del proceso administrativo, pero bien ¿qué es el proceso administrativo?. El proceso administrativo, es una herramienta que permite a una empresa desde planear sus actividades, hasta el control de las mismas, pasando por una detallada organización y dirección de las actividades y personas. Para entenderlo mejor, a continuación se muestra cada etapa en la que se divide el proceso administrativo.

El proceso administrativo se puede dividir en:

PLANEACION

ORGANIZACION

INTEGRACION

DIRECCION

CONTROL

1.2.1 LA PLANEACION.

La planeación es la primera función fundamental de la administración, ya que proporciona la guía y los recursos de acción que son necesarios o se requieren para poder llegar a sus objetivos. La planeación es el cimiento o la estructura desde la cual se derivan todas las funciones administrativas.

La planeación forma el pilar de la administración, donde se apoyan las otras funciones administrativas, ningún administrador puede organizar, dirigir y controlar con éxito durante algún período dado, si antes no existe una planeación. George R. Terry, menciona que la planeación es "la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree serán necesarias para alcanzar los resultados deseados" (3). Esto quiere decir que la planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo.

Dentro de la planeación existen varios elementos indispensables para llevarla a cabo, o dicho de otra manera, se dice que la planeación está formada fundamentalmente por:

PLANES. Análisis del trabajo para cierto tiempo, el propósito del plan o los planes es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. La eficiencia de un plan se considera por la contribución que dé a los objetivos de la organización.

OBJETIVOS. Son los fines que nos dicen hacia dónde deben dirigirse las actividades por realizarse en una organización.

POLITICAS. Enunciados que guían la acción para poder tomar decisiones. Se dice que las políticas son las ruedas de los objetivos, para poder ponerlos en acción.

ESTRATEGIAS. Es un programa general de acción donde se desdoblan grandes esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos del organismo social. La

3). George R. Terry "Principios de administración", séptima edición, editorial C.E. C.S.A., Dic. 1975, pág. 190

estrategia tiene también una referencia competitiva, se dice que los administradores la utilizan cada vez más como herramienta de lucha en el mercado. Chandler define la estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas" (4). Entonces, las estrategias tienen como propósito, tomando en consideración los objetivos y políticas, el de determinar una imagen de la que se espera se dé en una organización.

REGLAS. Detallan las actividades que deben ser o no realizadas y no dan pie a discusión alguna, son el tipo más simple de plan.

PROCEDIMIENTOS. Son planes que sirven para establecer el método requerido para manejar ciertas actividades futuras. Son guías para la acción y definen con todo detalle la forma en que debe realizarse determinada actividad. Son secuencias cronológicas de las acciones que se requieren.

PROGRAMAS. Se dice que los programas representan un conjunto de metas, procedimientos, reglas, fijación de actividades, además de recursos indispensables a emplear y los pasos necesarios para poder lograr un curso de acción; en un lapso de tiempo.

PRESUPUESTOS. Es un supuesto previamente establecido, es la estimación de ingresos y gastos dentro de un lapso de tiempo estudiado. Generalmente los

4) Citado por Koontz/O'Donnell "Curso de la administración moderna", sexta edición, editorial Mc Graw Hill, 1979, pág. 148.

presupuestos establecidos en cuestiones numéricas, pueden estar referidas o relacionadas a términos costo-beneficio, horas-máquinas, horas-hombre, unidades producidas, etc.

En sí la planeación es una proyección de lo que pretenderá hacerse, a través de qué medios y cómo reducir la incertidumbre, los posibles riesgos y algunos cambios que pudieran surgir en el camino hacia el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar, además de que la planeación es una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

1.2.2 LA ORGANIZACION.

La segunda etapa del proceso administrativo es la organización. Koontz, O' Donnell y Weihrich, dicen que la función de organización consiste en la "agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos, y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa" (5). Esto quiere decir que la organización se refiere al establecimiento de una estructura de puestos y funciones, donde hay que determinar cuáles son las actividades que de una manera agrupada son necesarias para lograr los objetivos, por medio de la asignación de un administrador que coordine las actividades y con un adecuado flujo de autoridad y de comunicación.

Se dice que la función de organización consiste en tratar de crear un medio ambiente propicio para que los recursos se aprovechen y que por lo mismo no se

(5) Koontz, O'Donnell y Weihrich "Elementos de la administración", tercera edición, editorial Mc Graw Hill, Septiembre de 1987, página 186.

trata de un fin en sí, sino de un instrumento que utiliza la administración.

Dentro de las entidades sociales se da la organización formal y la informal, la formal se refiere a una estructura intencional que se da entre cada puesto y la informal, la cual según Bernard es "la actividad personal conjunta que no tiene un propósito conjunto consciente, aunque contribuya a resultados conjuntos" (6). Esta puede darse en las empresas dentro de las formales, o en un receso de trabajo, a la hora de la comida en la empresa que cuente con comedor, empleados que empiezan a tratarse en el elevador, en las escaleras, etc. La organización informal es entonces una red de relaciones entre personas que no está establecida en la organización formal, pero que surge de manera espontánea.

En la función organización se lleva a cabo la división organizacional, que es la creación de departamentos, que son la designación de una área, una división para llevar a cabo determinadas actividades y donde un directivo ejerce su autoridad.

Se dan diferentes tipos de departamentos: por territorio, por producto, por cliente, por funciones, etc., pero se dice que no existe una forma ideal de organizar los mismos, va a depender del tipo de empresa y de la situación que el administrador enfrente, pero tomando en consideración que la departamentalización que utilice debe facilitar a los subordinados desenvolverse en un ambiente en el cual puedan cumplir con efectividad los objetivos.

En la función organización se establecen las líneas de autoridad y comunicación. La autoridad es el poder que tiene un puesto en el cual se encuentra una persona para tomar decisiones e influir sobre los subordinados.

(6) Koontz, O' Donnell y Wehrich "Elementos de la administración", tercera edición, editorial Mc Graw Hill, Septiembre de 1987, página 188.

También aquí se establecen las funciones de línea y staff, siendo las de línea aquellas que tienen una responsabilidad directa sobre los objetivos y la staff es aquella que sirve de apoyo a la línea. En esta función, se realizan todos los manuales que requiera la empresa (de organización, de procedimientos, reclutamiento y selección, etc.), también se muestran los organigramas que son gráficas que enseñan a los distintos departamentos o puestos, sus jerarquías y las líneas de autoridad lineal y staff que fluye alrededor de ellos.

También aquí se estructura la delegación de autoridad, la cual ya sea centralizada, descentralizada o participativa, debe adaptarse al criterio del administrador, tomando en consideración el tipo de personas a su cargo.

Entonces la organización al crear una estructura de puestos y funciones, buscará contribuir a la eficiencia organizacional que permita ayudar a lograr los objetivos de la empresa.

1.2.3 LA INTEGRACION.

Antes de mencionar la tercera función administrativa, la integración, es importante definir un aspecto: Muchos autores se inclinan por incluir la integración dentro de la segunda fase del proceso administrativo, que es la organización, en este caso es preferible separarla, primero porque la integración es un fase donde se da precisamente la coordinación de recursos humanos que forman parte importante del tema que se está investigando, y en segunda parte existen varios autores, entre ellos Koontz y O'Donnell, que mencionan que la función de integración debe ir en forma separada de la organización, debido a su gran importancia, ya que en esta etapa es donde se debe proporcionar el personal

efectivo para la empresa por medio de un objetivo reclutamiento y selección, evaluación y también del desarrollo y capacitación de los recursos humanos que se necesitan para ocupar los puestos de un organismo.

La integración se refiere a la tarea de suministrar a la organización, del personal necesario a través de reconocer los requerimientos que tenga la misma sobre la evaluación, remuneración y capacitación de los recursos humanos que son verdaderamente útiles a la empresa.

Al mencionar el término "verdaderamente útiles a la empresa", significa que la integración busca asegurarse que los puestos de la empresa sean cubiertos con personal calificado, capaces y con deseos de ocuparlos eficientemente y superarse. Esto lo va a lograr por medio de una definición lo más clara posible sobre los puestos de la organización y sus necesidades sobre requerimientos humanos y a través de las técnicas de selección, capacitación y desempeño más adecuadas a la administración.

Es entonces en esta función del proceso administrativo donde entra la selección de personal, y de la cual se escribirá más ampliamente en el siguiente capítulo.

1.2.4 LA DIRECCION.

La cuarta función administrativa, la dirección se dicen que es un proceso por medio del cual se va a influir sobre los trabajadores, para que con aliento y entusiasmo coadyuven al cumplimiento de los objetivos empresariales.

La dirección está estrechamente relacionada con el liderazgo, la motivación y las comunicaciones, donde una persona o líder influye sobre sus subordinados para que trabajen espontáneamente y de manera ordenada para lograr lo que el líder desea en beneficio de la organización.

Por otra parte se dice que las personas desempeñan muchos papeles y que no existe la persona promedio, por lo mismo la función de dirección para poder lograr con efectividad sus tareas debe conocer cuáles son los objetivos que buscan sus trabajadores en la organización, cuáles con sus individualidades y sus personalidades y cómo canalizarlas para que trabajen conjuntamente.

Como ya se menciona anteriormente, se dice que no existe la persona promedio, pero es importante conocer la naturaleza humana de los trabajadores, para tener una pauta para definir cómo influir sobre ellos, para ello existen varios puntos de vista que hablan de esta naturaleza humana, de los cuales se mencionará el supuesto de Douglas Mc Gregor que en su libro "El aspecto humano de la empresa", menciona sobre la Teoría X y la Teoría Y, por otra parte se mencionarán los cuatro niveles en la actuación de cada ser humano que propone Juan José Larios Gutiérrez en su obra "Hacia un modelo de calidad".

La Teoría X de McGregor nos menciona que los seres humanos en su mayoría tienen un rechazo ya por instinto hacia el trabajo y lo evitarán, por este mismo rechazo a trabajar, deben ser presionados, dirigidos, amenazados con castigos para que realicen sus labores, además nos dice que las personas prefieren ser dirigidas y tienen miedo a cargar responsabilidades, carecen de ambiciones y buscarán prioritariamente su seguridad.

Contraria a la Teoría X, está la Teoría Y, donde se menciona que el esfuerzo físico o mental realizado en el trabajo, es tan natural y normal como jugar o

descansar, las personas no necesitan ser amenazadas ni dirigidas, ellas mismas se comprometen a realizar determinada labor, por otra parte desempeñan su labor o compromiso en relación con el monto de los premios relacionados con su cumplimiento y tienen un alto grado de imaginación, inventiva y creatividad para solucionar problemas de la organización, ellos mismos se dirigen y no sólo aceptan sus responsabilidades, sino que son ambiciosos y buscan más, y por último la Teoría Y, menciona que en las actuales condiciones de vida, solamente se emplean parcialmente los potenciales intelectuales de las personas.

Existe también la denominada con el nombre de Teoría Z, que es intermedia entre la Teoría X y la Y. La Teoría Z dice que el hombre no rechazará en su totalidad el trabajo, si le gusta realizar ciertas actividades, no necesita ser amenazado para trabajar; pero en algunas cosas requiere de un guía.

Esta Teoría Z es de origen japonés y una de sus principales características es su preocupación por las habilidades interpersonales que se necesitan para la interacción de los grupos.

Por otra parte Juan Larios propone algo diferente a McGregor. Larios propone cuatro niveles en la actuación de cada ser humano de acuerdo a la conciencia y la capacidad de cada individuo.

El primer nivel es el del "hombre primitivo" (inconciente-incompetente). Este no conoce realmente la naturaleza del trabajo que realiza en la empresa, no tiene capacidad de respuesta para la misma, es inseguro. Trabaja en la empresa mientras esta le entregue lo que él necesita, cuando el "hombre primitivo" ya no logra satisfacer sus necesidades, abandona la empresa, no importándole el rumbo que sigue la organización, si esta quiebra o no le da igual, tampoco inicia una

empresa, la abandona. Larios define a este tipo de personas con la frase: "no puedo hacerlo, pero no acepto que no pueda hacerlos", y mientras no acepte limitaciones no avanza a un segundo nivel.

El segundo nivel el "hombre sedentario" (incompetente-consciente). Este toma conciencia de las acciones que emprende, con sinceridad acepta limitaciones, línea, estructura, reconoce que en algunos aspectos es incapaz, pero buscará enfrentar sus problemas, no los evitará como el anterior y así poder logra avanzar al tercer nivel. La actuación del sedentario corresponde a "no puedo, pero al menos acepto que no puedo".

El tercer nivel el "hombre industrial" (competente y consciente): Se mueve donde siente comodidad y seguridad, se adapta rápidamente al medio donde trabaja y acepta con realidad su entorno. Se define con la frase: "puedo y me doy cuenta de que puedo". Es muy difícil que ascienda a la siguiente etapa porque ya tiene comodidad y seguridad, ya no buscará desarrollo ni superación por miedo a perder su tranquilidad en la que se desenvuelve.

El cuarto nivel "el hombre neocultural" (competente-inconsciente). Este no se queda estático, como el anterior, está motivado, actúa, investiga y no espera que otros resuelvan los problemas que él debe resolver, está motivado y busca el bienestar total de la organización, aprecia la realidad, está realmente sensibilizado con la organización y todo lo que rija alrededor de la misma. Se define con la frase: "puedo, pero sigo ejercitando, jamás estático".

Cabe mencionar que estos supuestos, tanto el de McGregor, como el de Larios,

no son modelos a seguir para aplicar la dirección, sirven como punto de referencia, pero cada persona es diferente a otra, "cada cabeza es un mundo" y por lo mismo la función de dirección debe buscar crear un ambiente en el cual las personas se sientan motivada a contribuir a los fines de la empresa, tomando de cada supuesto que describe la naturaleza humana, las partes que se adapten al tipo de personal de la empresa y así adaptarlos para influir en sus empleados.

Es muy importante que el área de la dirección, el administrador a través de un buen liderazgo (ya sea autocrático, democrático, participativo o el que convenga), coordine las metas personales con los objetivos organizacionales.

Un punto sobresaliente de la función dirección es la motivación, que es el impulso o motor que lleva al individuo a realizar ciertas acciones. Existen varias teorías de motivación en las que resaltan las siguientes:

Maslow, propone una jerarquía de necesidades que son:

Necesidades fisiológicas.

Necesidades de seguridad.

Necesidades de pertenencia o aceptación.

Necesidad de estima.

Necesidad de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas (Básicas: comida, agua, abrigo, etc.).

Las necesidades de seguridad y protección. (Seguridad en el trabajo, seguridad en sus necesidades básicas, etc.).

Las necesidades de pertenencia o adaptación. (Pertener a un grupo y ser aceptado por los demás.)

Las necesidades de estima. (Aprecio, amor, confianza en sí y los demás, etc.)

La necesidad de autorrealización. (Consiste en convertirse en lo que cada uno es capaz de llegar a ser.)

Por otra parte Vrom dice que las personas se sienten motivadas a alcanzar algunas metas, solo si estas realmente valen la pena y además de que si con sus actividades pueden contribuir al logro de ellas.

Porter y Lawler hablan de un esfuerzo-recompensa. Las personas están dispuestas a dar su mayor esfuerzo de acuerdo a la recompensa que espera obtener.

La teoría de Sikinner dice que las personas se sienten motivadas cuando son elogiadas, participan en la fijación de objetivos y se les reconoce su trabajo.

Edgar Schein habla de que las personas están motivadas por incentivos económicos, contraria a la de Elton Mayo que menciona que las personas están motivadas de acuerdo a las necesidades sociales.

La teoría de McClelland se basa en las necesidades de poder (buscar posiciones de liderazgo, tener influencia y control sobre los demás), pertenencia (sentirse queridas, no ser rechazadas, buscar amistad e interactuar con los demás), y logro (deseo de éxito y miedo al fracaso).

Dentro de la dirección es muy importante la comunicación que es la transferencia de información hacia un receptor, siempre y cuando esta tenga un mismo sentido e interpretación tanto para el emisor como para el receptor. La información en una empresa (ya sea ascendente-descendente, horizontal, y diagonal de personas de diferentes niveles, pero sin relación de jefe a subordinado), debe darse a través de una comunicación que fluya en la empresa en forma clara y comprensible, tomando en consideración los niveles jerárquicos. El área de

dirección debe formular mensajes para que sus trabajadores los comprendan sin dificultad, ya sean éstos escritos o verbales, entre mayor coherencia y más completos son los mensajes, mayor será su grado de aceptación.

En sí, la función dirección debe buscar inyectarles energía a sus trabajadores a través de una buena comunicación y liderazgo, tomando de los supuesto teóricos las partes que considere necesarias para motivar a sus trabajadores hacia el logro de los objetivos empresariales.

1.2.5 EL CONTROL.

La última función administrativa, el control, se refiere a la medición, evaluación y seguimiento de los acontecimientos para lograr que los planes tengan éxito, esto lo va a lograr por medio de una detección oportuna de las desviaciones de los planes originales y proporcionando las bases para llevar a cabo las actividades que permiten corregir las desviaciones no deseadas, posibles o reales e indicar las acciones correctivas necesarias.

Se dice que la planeación y el control van de la mano, no es posible controlar algo si no esta dotado de objetivos y planes, ya que el desempeño o resultado debe compararse con algo previamente establecido. También se dice que el control es función de todos los administradores, y esta función se va a realizar por medio de técnicas de control, las cuales implican tres etapas:

- 1) El establecimiento de estándares que son los puntos escogidos dentro de un programa de planeación donde se realizan mediciones con el objeto de cerciorarse acerca del funcionamiento de las cosas; se dice que los estandares deben llevarse

a cabo principalmente en los puntos críticos de la organización, entre los que destacan:

- Los estándares físicos; son comunes en los niveles operativos, reflejan cantidades como horas de mano de obra por unidad producida, unidades producidas por horas-máquina; también están relacionados con la calidad.

- Los estándares de costos; ejemplo de estos son los costos directos o indirectos por unidad producida, costos en relación a la mano de obra por unidad, costos del material por unidad, etc.

- Los estándares de capital; tienen relación con el capital invertido en la empresa, rendimiento que se obtiene por inversión, balances generales, relación entre activos circulantes y pasivos circulantes, deudas, inversiones, etc.

- Los estándares de ingresos; se relacionan a las ventas, ingresos promedio por cliente, venta en determinado mercado, etc.

- Los estándares de programas; programas relacionados a la calidad de producto, de la fuerza de venta, programas de capacitación de personal, programas para el desarrollo de nuevos productos, etc.

- Los estándares intangibles; se dice que son los más difíciles de establecer, en ocasiones no se puede medir el grado de competencia de un gerente, la fidelidad de los empleados a la compañía, las relaciones humanas dentro de la compañía, etc. En ocasiones se tienen patrones muy vagos de comparación o referencia.

2) Medición de desempeño. No es muy fácil medir el desempeño en relación al establecimiento de estándares, pero si éstos se determinan lo más completo posible y en los puntos clave, ayudarán a comprobar lo que los subordinados están realizando.

3) Corrección de las desviaciones respecto a los estándares y los planes. Es este punto donde el control se relaciona con las demás funciones del proceso administrativo, ya que es aquí donde los administradores pueden lograr corregir las desviaciones retomando y volviendo a formular los planes o modificar sus objetivos, o retomando la estructura orgánica, las tareas y asignando actividades al personal, mejorar el reclutamiento y selección, la capacitación o las técnicas de liderazgo, mejorando los canales de comunicación, la motivación, etc., por eso mismo se dice que el control es un sistema de retroalimentación ya que analiza la información de todo lo que está sucediendo y "alimenta" a todas las funciones del proceso administrativo de los datos y cambios que se requiere en ellas.

Existen varias herramientas del control, entre ellas la auditoría, que está referida a una evaluación periódica para analizar las áreas funcionales de la organización que se requieran por medio de los auditores ya sean internos o externos.

Por otra parte las gráficas de Gantt desarrolladas por Henry L. Gantt, sirven tanto para la planeación como para el control. Son gráficas en forma de barras que muestran las actividades o tareas a realizar y cuándo deberían de llevarse a cabo para cumplir con los objetivos; una perfección a estas gráficas es la técnica PERT, que consiste en la evaluación y revisión de programas. Es una red que nos describe gráficamente todo el trabajo a realizar, la red está formada por varias trayectorias, donde se muestran líneas, que lleven más tiempo, ya que ellas controlan el tiempo de un proyecto y así facilitar tener identificado como el menor tiempo de holgura (que se conoce como ruta crítica) y por lo mismo un mejor control. La técnica Pert (siglas en inglés de Program Evaluation and Riview Fechnique, es decir técnica de valuación y revisión de programas), permite a los

administradores detectar los puntos y fechas en que habían de surgir problemas (en costos o en entregas, por ejemplo), si no se consideran las actividades pertinentes a realizar en ese momento. Así como estas, existen varias técnicas de control, las cuales requieren supervisión constante de las acciones con el fin de descubrir deficiencias y detectar desviaciones de los resultados, de acuerdo a los aspectos planeados y dar al administrador en el momento necesario la información para tomar y llevar a cabo las acciones correctivas útiles para enfrentar la situación.

El proceso administrativo en sí, ofrece a los administradores la facilidad para comprender la administración, nos ayuda a determinar un curso de acción y nos ayuda a tomar decisiones y tener una mejor coordinación y control sobre las actividades a realizar, por lo mismo es un elemento básico para el administrador y la organización.

El proceso administrativo es una herramienta básica para el desarrollo positivo de cualquier empresa.

1.3 LA EMPRESA.

Una empresa, se dice que es una entidad compuesta de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados para lograr los objetivos generales, también es la unión de las personas con los objetos físicos y con los recursos económicos con el propósito de producir artículos o servicios para obtener utilidades. Estas organizaciones a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos, que son los fines hacia los que se dirige una actividad, estos objetivos son dados por el medio y la propia organización. En este punto se pueden relacionar

a la empresa con los términos de administración descritos anteriormente, ya que por medio de una efectiva administración, dentro de una institución se pueden lograr los objetivos que esta establezca, siempre y cuando cuente con los recursos necesarios, estos recursos indispensables que necesita una empresa, se muestran a continuación.

1.3.1 RECURSOS DE UNA EMPRESA.

Una empresa cuenta con los siguientes recursos:

- RECURSOS TECNICOS.
- RECURSOS MATERIALES.
- RECURSOS FINANCIEROS.
- RECURSOS HUMANOS.

RECURSOS TECNICOS; los recursos técnicos se consideran a los sistemas, procedimientos, organigramas, manuales, instructivos, la tecnología en general.

- RECURSOS MATERIALES; aquí queda comprendido lo relacionado a las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.

RECURSOS FINANCIEROS; bajo este grupo se lista todo lo relacionado al dinero, inversiones del mismo, cuestiones bancarias y bursátiles relacionadas con la empresa.

RECURSOS HUMANOS; aquí queda comprendido el esfuerzo o actividad humana desempeñada, pero también se consideran a otros elementos como el conocimiento, la inteligencia, las habilidades, aptitudes, actitudes,, experiencia, salud, motivación, intereses vocacionales, perspectivas de desarrollo, etc. Cabe mencionar que de acuerdo al tema que se está desarrollando, estos últimos recursos son los que más ampliamente se tratarán más adelante.

También es necesario conocer que una empresa puede clasificarse de diversos maneras, las cuales se muestran a continuación:

1.3.2 CRITERIOS PARA CLASIFICAR UNA EMPRESA.

Una empresa puede clasificarse de acuerdo a diversos elementos, como pueden ser por su tamaño, por su origen, por su capital, o de acuerdo con las funciones económicas que esta desempeñe.

Para entender mejor lo anterior se muestra a continuación, la siguiente figura, de criterios de clasificación de una empresa, y posteriormente se explica cada una de las clasificaciones (Figura 1.1).

* De acuerdo con su tamaño, la empresa se divide así:

MICROEMPRESA. Es aquella empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta por N\$ 80,000. Generalmente su organización es de tipo familiar, el dueño es quien proporciona el capital y tiene una administración empírica, su producción no es muy mecanizada, su mercado es local o en algunos casos regional.

(30)

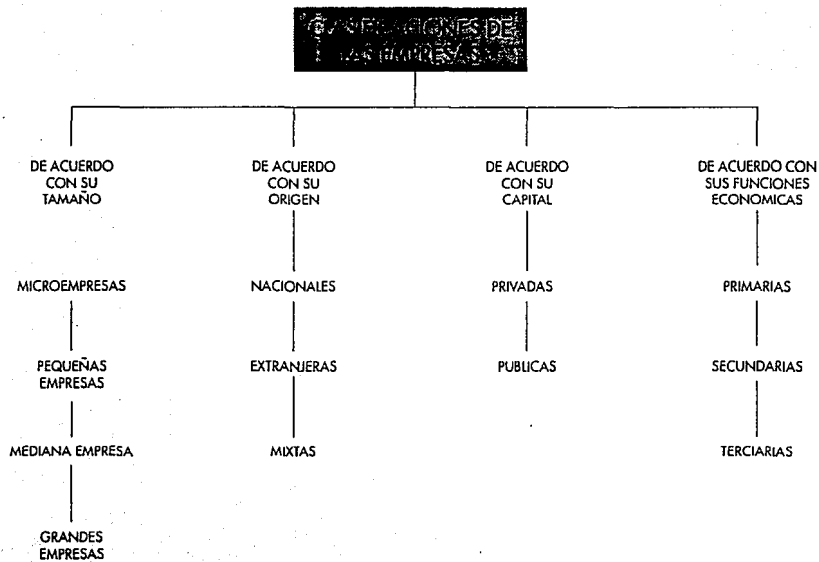


FIGURA 1.1

PEQUEÑAS EMPRESAS. Ocupa de 16 a 100 trabajadores y realiza ventas hasta de N\$ 1,000,000 al año. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, dominan y abastecen un mercado más amplio y utilizan más maquinaria y equipo que las anteriores empresas, pero su administración generalmente sigue siendo empírica.

MEDIANA EMPRESA. Empresa que ocupa de 101 a 250 trabajadores, con ventas mayores de N\$ 1,000,000 anuales. Son semejantes en características, a la clasificación anterior y llevan administración científica.

GRANDES EMPRESAS. Empresa que ocupa más de 250 trabajadores, y tiene ventas por encima de los N\$ 2,000,000. Aquí el capital es aportado por varios socios que están organizados en algún tipo de sociedad. Forman parte de grandes cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de productos, en ocasiones su personal se llega a contar por miles, llevan una administración científica.

* De acuerdo a su origen, la empresa se clasifica como:

NACIONALES. Se forma por capital de los nativos y residentes de un país.

EXTRANJERAS. Operan en el país aunque sus capitales son extranjeros generalmente por medio de filiales, la empresa matriz se encuentra en el país de origen del capital.

MIXTAS. Formada por participación de capitales nacionales y extranjeras.

* De acuerdo a la aportación de capitales, se clasifican de acuerdo a los siguientes criterios:

EMPRESA PRIVADA. Son aquellas empresas donde las inversiones de capital son proporcionadas por particulares que intentan obtener ganancias, los medios de producción pertenecen a la empresa capitalista y se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

EMPRESA PUBLICA. Se forma con aportaciones del estado, debido a las necesidades del mismo por participar en la economía, ya que los particulares no están interesados en participar. El estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales, la mayoría de estas empresas no tienen competencia y llegan a crear grandes monopolios y participan en el sector servicios.

EMPRESA MIXTA. Se forma por la unión de capitales privados y públicos, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunas ocasiones el capital privado puede ser mayor que el público y viceversa.

* De acuerdo con sus funciones económicas, las empresas pueden dividirse así:

PRIMARIAS. Aquí entran todas las actividades donde la empresa toma el producto directamente de la naturaleza (agricultura, pesca, industria extractiva, ganadera, etc.).

SECUNDARIAS. Empresas que se dedican a la transformación de la materia prima (industria papelera, alimentos procesados, industria maderera, industria automotriz, etc.).

TERCIARIA. Las empresas se dedican a la producción de servicios (industrias turística, la de transporte, empresas comercializadoras, servicios hospitalarios, etc.).

Es bueno considerar, que estos son únicamente criterios de clasificación de la empresa, no son reglas establecidas.

También una empresa u organismo social, se puede dividir en áreas funcionales, que son bloques donde se realizan tareas y actividades con cierta similitud dentro de cada bloque, pero con funciones específicas y bien definidas por cada área o función.

A continuación se muestran las áreas funcionales de una empresa:

1.3.3 AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA.

Las áreas funcionales principales de una empresa son:

- MERCADOTECNIA.
- COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.
- PRODUCCION.
- FINANZAS.
- RECURSOS HUMANOS.

AREA DE MERCADOTECNIA. La función de mercadotecnia se refiere a la actividad de trasladar el producto del lugar donde se produce al lugar donde se consume, incluyendo todas las actividades anteriores y posteriores al consumo. La mercadotecnia de una empresa busca satisfacer necesidades y deseos del consumidor. Las actividades principales que realiza el departamento de mercadotecnia, van desde el análisis de la tendencia de las ventas, las posibilidades del producto en determinado mercado, los objetivos de la venta, la información sobre precios y tendencias de los mismos, estudios sobre el comportamiento de compras del consumidor, los costos de distribución, hasta la publicidad y presentación del producto.

AREA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS. El área de compras y abastecimientos se encarga de la obtención al menor costo de materiales, abastecimientos, herramientas y servicios requeridos por todas las demás áreas de la empresa. Las actividades principales de esta área son la búsqueda de la reducción de los costos, el control de las compras, manejo de inventarios, investigación y buena relación con proveedores, proporcionar el suministro adecuado de mercancías y materiales, tanto para la producción, como para las demás funciones de la empresa y buscar darle a la empresa con sus compras, las mayores utilidades al menor costo.

AREA DE PRODUCCION. Esta área se encarga precisamente del proceso de transformación (obviamente en las empresas industriales) de la materia prima. Entre sus funciones principales, está la del establecimiento de un sistema productivo, controles de proceso, control de calidad, uso adecuado de la maquinaria, equipo

y materiales, además de la coordinación con el área de mercadotecnia en cuanto a los productos que se requieren y en que tipo se requieren.

AREA DE FINANZAS. Se encarga de establecer las bases para un planteamiento financiero adecuado a través de la proyección presupuestal, además de proporcionar un sistema de contabilidad eficiente para tener un control financiero. Las actividades principales de esta área son los estudios sobre el rendimiento de la inversión, registros de las actividades contables, proposición de programas para obtener más utilidades netas sobre las ventas y reducir los costos; se encarga de realizar e interpretar los estados financieros de la empresa, además de tener los fondos necesarios para cada área de la misma.

AREA DE RECURSOS HUMANOS. Esta área se encarga de desarrollar programas para proveer a la empresa de una estructura administrativa útil para obtener empleados capaces, con oportunidad de progresar, que sientan satisfacción por su empleo, capacitación si es necesario y una adecuada seguridad en el trabajo. En esta área es precisamente donde se encuentra el trabajo que se desarrollará más adelante, ya que esta es el área que se encarga de dotar a la empresa de recursos humanos adecuados al perfil pedido, de acuerdo a un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal. Entonces por ser objeto de estudio funcional para el desarrollo del tema, es necesario explicar posteriormente dentro de este capítulo, de una manera más profunda, la integración de los recursos humanos.

Conociendo lo que es la empresa, sus tipos, recursos y funciones, se puede ubicar a la empresa que servirá para la investigación del caso práctico, "La

Nacional S.A.", la cual si atendemos a lo anteriormente escrito, puede entrar en las siguientes clasificaciones de lo que es una empresa: primero atendiendo a su tamaño, "La Nacional S.A.", se puede definir que es una empresa mediana, ya que cuenta con trabajadores y tiene ventas alrededor de N\$ 1,000,000 anuales, por otra parte, de acuerdo con su origen, esta empresa es nacional, ya que su inversión es un 100% de socios mexicanos y de acuerdo a su capital es de particulares y cae dentro de la función económica terciaria, ya que se considera una empresa de servicios comercializadora, principalmente de ropa y accesorios para cualquier tipo de personas, (el caso práctico se expone en el capítulo 3).

Recordando el tema a investigar sobre el reclutamiento y selección de personal, este cae dentro de la administración de recursos humanos, por lo mismo es necesario ampliar más al respecto.

1.4 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos se refiere a la aplicación de la integración del proceso administrativo del proceso administrativo, al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de una empresa en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. William B. Warther menciona que "la administración de personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización, sin el cual no se logran los objetivos de la misma" (7). Esta frase demuestra la importancia del área de recursos humanos y por esto, las empresas

(7) William B. Warther "Administración de personal y recursos humanos", segunda edición, editorial Mc Graw Hill, Septiembre de 1990, página 21.

deben procurar tener un departamento de este tipo, de acuerdo a sus posibilidades.

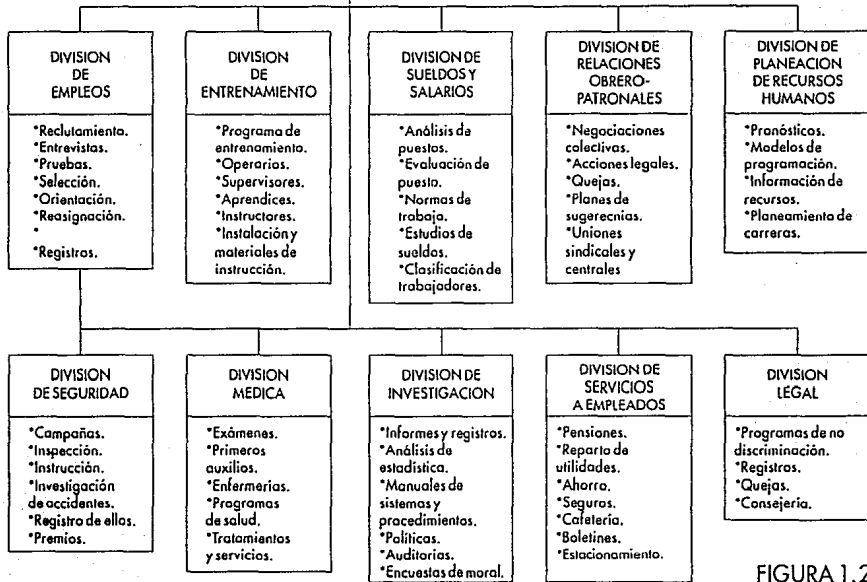
1.4.1 NATURALEZA STAFF DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Para conocer realmente las funciones de la administración de los recursos humanos, primero cabe preguntar ¿en un organismo social, el departamento de recursos humano debe ser staff o funcional?, es decir si la autoridad de este departamento es lineal o sólo de apoyo. En este caso es bueno aclarar que la autoridad de este departamento no podría ser lineal, únicamente sobre sus empleados directos pero no sobre los demás departamentos, a menos que sirva como sustitutos para los jefes de línea, el departamento de recursos humanos solamente programa las actividades, asesora, y obtiene las aprobaciones de los jefes de línea para su mejor funcionamiento, por ejemplo: al departamento en cuestión sólo le corresponde reportar un problema a su jefe en caso de discrepancia con la actuación de los jefes en línea, pero los superiores decidirán que resolver. Entonces, reconociendo la función staff del departamento de recursos humanos a continuación se muestran las funciones naturales que le competen.

1.4.2 ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para mostrar la organización de este tipo de departamentos o áreas de recursos humanos, se muestra la figura de Hernández, Sverdik, Chruden y Sherman, que en su obra "La administración de personal", presentan todas las funciones que tiene este departamento (Figura 1.2).

DIRECTOR DE PERSONAL



Para entender mejor la figura 1.2, es necesario conocer los cuatro objetivos fundamentales de la organización de recursos humanos que son:

1.4.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de los recursos humanos cuenta con los siguientes recursos:

OBJETIVOS SOCIALES.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

OBJETIVOS FUNCIONALES.

OBJETIVOS INDIVIDUALES.

OBJETIVOS SOCIALES. El administrador de recursos humanos debe buscar el contribuir positivamente a las necesidades y demandas de la población, ofreciendo fuentes de trabajo y proporcionando superación al empleado.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION. El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidades es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.

OBJETIVOS FUNCIONALES. Mantener la contribución de los recursos humanos a un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren en exceso (como en los casos que se contrata a un número excesivo de personal), se incurre en derroche recursos.

OBJETIVOS INDIVIDUALES. Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado, también es una función y objetivo de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coincidan con los objetivos generales. Los objetivos individuales que cumplen son otros pasos que la organización da para el logro de los objetivos generales establecidos. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

1.4.4 FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El área de administración de recursos humanos, tiene las siguientes funciones específicas:

Función: EMPLEO.

Subfunciones: Reclutamiento

Selección

Inducción

Integración, promoción y transferencia

Vencimiento de contratos de trabajo

Función: ADMINISTRACION DE SALARIOS.

Subfunciones: Determinación de salarios

Clasificación de méritos

Incentivos y premios

Control de asistencias

Función: RELACIONES INTERNAS.

Subfunciones: Comunicación

Contratación colectiva

Disciplina

Motivación de personal

Desarrollo del personal

Entrenamiento

Función: SERVICIOS AL PERSONAL

Subfunciones: Actividades recreativas

Seguridad

Protección y vigilancia

Función: PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Subfunciones: Técnica para pronosticar la demanda de recursos humanos

Fuentes de suministro de personal

Inventario de recursos humanos

En la función de EMPLEO, debe procurarse que todos los puestos de la organización sean cubiertos por el personal idóneo. Con el reclutamiento se busca atraer personas capaces para cubrir los puestos libres de la empresa, en la selección se deben analizar las habilidades de los reclutados y elegir el más apto al puesto de la empresa, en la inducción se pretende básicamente darle al nuevo trabajador, toda la información que éste necesite para adaptarse más rápido al puesto y a la organización en general, en la integración, promoción y transferencia se busca el desarrollo integral de trabajadores y su desarrollo en la empresa, en

el vencimiento de contratos de trabajo se buscará terminar las cosas lo más conveniente posible, tanto para la empresa como para el trabajador.

La función de la ADMINISTRACION DE SALARIOS, es dar la retribución más justa y equitativa a los empleados, de acuerdo a sus cargas de trabajo. En la asignación de funciones se debe dotar a cada trabajador de toda la información sobre sus obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otras actividades, en cuanto al desempeño de ellas; en la determinación de salarios se deben asignar valores objetivos monetarios a cada puesto; en la clasificación de méritos se debe saber evaluar la actuación de cada trabajador de acuerdo al puesto en que éste se desempeña; en los incentivos y premios se debe proveer de motivación al trabajador, ya sea económica, psicológica o ambas, y en el control de asistencias debe establecerse cuales serán los horarios de trabajo y los sistemas de control que se implementarán para registrarlos.

La función de RELACIONES INTERNAS, tiene como objetivo lograr satisfacción entre la dirección y sus trabajadores en cuanto a sus relaciones de trabajo y comunicación; con la comunicación se busca obtener el flujo correcto de la información; con la contratación colectiva se busca llegar a acuerdos más satisfactorios, tanto para la empresa, como para los empleados; con la disciplina se busca crear y mantener reglamentos de trabajo, para evitar conflictos y mantener la armonía con el personal; con la motivación se buscará mejorar las actitudes de la persona hacia su trabajo y con el desarrollo y entrenamiento del personal se busca dar al trabajador la oportunidad para desarrollar todos los potenciales y por lo mismo dar un mejor rendimiento a la organización.

La función de SERVICIOS AL PERSONAL busca satisfacer las necesidades de los trabajadores y ayudarles en problemas relacionados a la seguridad personal. Con las actividades recreativas se busca dar esparcimiento a su trabajadores; con la seguridad se tratará de mantener las instalaciones de la manera más adecuada para evitar accidentes de trabajo y enfermedades de tipo profesional, y con la protección y vigilancia se busca tener métodos para prevenir accidentes y contar con las medidas de seguridad adecuadas a la organización.

Por último, en la función PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, se busca contar con estudios objetivos que proyecten las necesidades de personal en un futuro determinado.

Considerando las funciones principales de la administración de recursos humanos en una organización, las personas encargadas de este departamento, deben contar con los siguientes requisitos:

1.4.5 CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La persona que quiera poder ocupar un puesto de este tipo, debe reunir mínimo, las siguientes características:

CUALIDADES INTELECTUALES:

Aptitudes:

- Debe contar con gran iniciativa y gran conocimiento para entender la conducta humana y saber prevenir su comportamiento.
- Debe tener facilidad para comprender y detectar problemas humanos.

- Memoria retentiva de nombre y facciones.

CONOCIMIENTOS:

- Cultura general, equivalente a un profesionista.
- Experiencia con el trato de personas.
- Conocimiento de doctrina social y de derecho laboral.
- Preparación sobre técnica y psicología de personal.

CUALIDADES MORALES:

- Responsabilidad, prudencia y serenidad.
- Lealtad.
- Rectitud.
- Honradez.

CUALIDADES SOCIALES:

- Don de gente.
- Habilidad para convencer.
- Personalidad.

CUALIDADES FISICAS:

- Edad adecuada de 25 a 50 años.
- Buena salud.

También es importante conocer el comportamiento de las personas que laboran en una empresa; aunque cada individuo piensa de forma distinta, los recursos humanos tienen las siguientes características:

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos pueden reunir las siguientes características:

a) Los recursos humanos por ningún motivo pueden ser propiedad de la empresa, a diferencia de los demás recursos, por otra parte la experiencia, las habilidades y los potenciales, son parte del patrimonio de cada persona. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona, no existe la esclavitud, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, nos menciona que nadie puede ser obligado a trabajar sin pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por alguna autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado, y los puestos de elección popular, de acuerdo a las leyes respectivas), además de que a nadie debe impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode siendo lícito.

b) Otra característica de los recursos humanos, nos dice que no por el hecho de que una empresa cuente con un contrato de trabajo, va a contar con el máximo esfuerzo del trabajador, sino al contrario, la empresa contará con ese apoyo, siempre y cuando la actividad que se esté realizando en el trabajo, el empleado sienta que es provechosa en alguna forma y también si los objetivos de la organización, concuerdan con los objetivos personales; solamente así darán su máximo esfuerzo.

c) Tanto los conocimientos adquiridos a lo largo de una vida, como las experiencias y las habilidades, son intangibles, se dice que sólo se manifiestan a

través del comportamiento de las personas en la organización.

Anteriormente se pensaba que los recursos humanos no tenían connotación económica alguna; por lo mismo no recibían la atención que realmente requerían.

Sin embargo en la actualidad, las empresas ya hablan de “capital humano” y se dice que los contadores hacen esfuerzos a fin de que sus estudios financieros, que por lo general se ocupa de recursos materiales, nos muestra también las inversiones y los costos reales que provocan los recursos humanos.

d) Los recursos humanos son escasos, ya que no todo el mundo posee las mismas habilidades o conocimientos, por ejemplo, no cualquier individuo es un buen matemático, un buen cantante, o un buen doctor. Esto requiere decir, que aunque exista gran oferta de mano de obra, especialmente en este municipio, poca de ella está realmente calificada. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces por lo mismo hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes para seleccionar adecuadamente a su personal y contar con el personal más apto.

A continuación se muestra la figura tomada de la obra de Idalberto Chiavenato “La administración de recursos humanos”, el cual permite tener una idea del comportamiento humano de las personas en una organización y su interacción (Figura 1.3)

Otra figura importante a considerar, también de Chiavenato, que en su obra “La administración de recursos humanos” muestra las cuatro fracciones del ambiente que rodea a un empleado tanto dentro, como fuera de la organización, que de alguna manera lleva al subordinado a tener cierto comportamiento o formas de actuar (Figura 1.4).

FIGURA 1.3

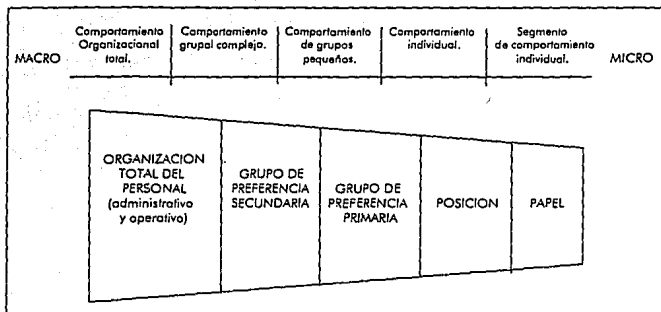
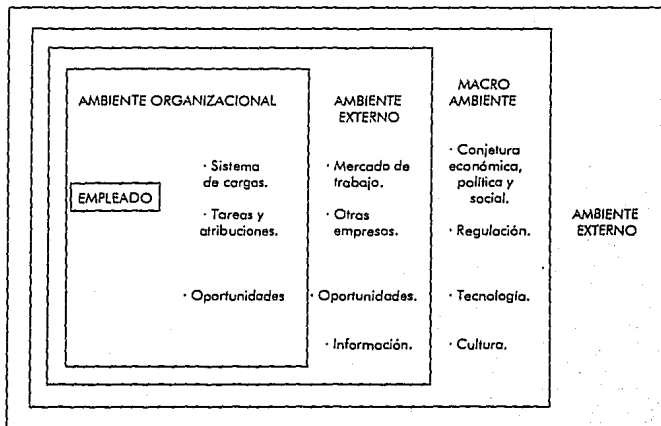


FIGURA 1.4



Conociendo las funciones principales de la administración de recursos humanos y sus características para terminar este primer capítulo, es necesario tener bien definido el concepto base de esta investigación, que en el término de "selección de personal". Se dice que la selección de personal está referida a la elección de la persona mejor o más adecuada, para determinado puesto. Hacer que coincidan correctamente los requisitos de un puesto con las aptitudes de una persona, requiere mucho esfuerzo y es una parte importante de la aplicación de la buena administración de personal; la gente difiere entre sí por lo que le gusta hacer, además, las personas necesitan adaptarse al trabajo disponible. También se menciona que la selección está acorde a escoger al candidato más apto de un total de aspirantes; la selección, las entrevista, la contratación y la orientación de nuevos empleados son destrezas específicas. Como se lleven a cabo esas destrezas pueden afectar directamente a muchas áreas donde se presentan problemas organizacionales comunes, tales como la rotación de personal, el espíritu de trabajo y el ausentismo. Practicando y ejecutando cuidadosamente la selección se va a elegir al candidato que va a tratar de tener un mejor funcionamiento y aumentar la productividad.

Otras definiciones manejan que la selección, es la elección de los mejores candidatos con el fin de contratar al más apto, para que ayuden a mejorar en todos los aspectos al organismo social y poder lograr sus objetivos.

Pero la mayoría de las definiciones dicen como Agustín Reyes Ponce, en su obra "Administración de personal", que la selección de personal está básicamente relacionada a buscar "el hombre adecuado, al puesto adecuado" (8).

(8) Agustín Reyes Ponce "La administración de personal", editorial LIMUSA, décima primera impresión 1979, página 86

Con lo anterior se observa que tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. Pero ¿que significa el término "adecuado"? si se toma en consideración lo que menciona Fernando Arias Galicia en su libro "La administración de recursos humanos" se puede conocer lo siguiente: Lo "adecuado", se puede considerar a la diferencias individuales necesarias, las características de cada persona, las necesidades y recursos de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a tomar en consideración la definición que nos da el mismo Arias Galicia que dice "la selección de personal es la elección de la persona adecuada, para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de sus puestos y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerla más satisfactoria así mismo y a la comunidad en que se desenvuelven para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización" (9). Esta última definición es más completa que las anteriores, por esta razón el que escribe se adhiere a esta explicación.

Ya conociendo varios conceptos esenciales dentro de la administración en general, y en concreto, todos los aspectos básicos de la administración de recursos humanos, es posible continuar con la investigación y desarrollar concretamente en el capítulo siguiente, todos los aspectos específicos, relacionados al reclutamiento y selección de personal.

(9) Fernando Arias Galicia "Administración de recursos humanos", cuarta edición, editorial Trillas, agosto de 1990, página 257.

CAPITULO DOS

CAPITULO DOS.

EL PROCESO OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Para poder empezar a hablar objetivamente del proceso de reclutamiento y selección de personal, dentro de la administración de recursos humanos, en el capítulo anterior se desarrollan aspectos básicos tales como: El concepto de administración, el significado y componentes de una empresa, la función del proceso administrativo, la administración de personal, y las funciones del departamento de recursos humanos. Todo ello sirvió de base para conocer la administración en general, y para partir en el tema de reclutamiento y selección de personal. Ahora bien, para continuar el desarrollo del mismo, hay que conocer aspectos anteriores al reclutamiento y selección del personal, hasta el fin del proceso de selección, y algunos aspectos posteriores a la contratación.

Entonces el primer punto a estudiar es:

2.1 LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones seleccionan y contratan a su personal con el fin de que éste lleve a cabo acciones que contribuyan a los objetivos previamente establecidos.

También para poder contar con ese personal idóneo, deben de determinar los requerimientos de sus puestos, para así efectuará un reclutamiento y selección adecuados.

2.1.1 DEFINICION DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

Una herramienta importante dentro de la administración de recursos humanos, es precisamente la planeación de recursos humanos. William B. Warther y Keith Davis, mencionan que la planeación de recursos humanos¹⁰ es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá " (10). Esto se refiere entonces a la necesidad que tienen las empresas para contar con una provisión sobre los recursos humanos que serán útiles en cuanto a conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, objetivos, para el desarrollo futuro de la organización.

El momento en que una empresa determine cuántos empleados y de qué características de las ya mencionadas serán las necesarias, el departamento de recursos humanos puede planear cuales serán sus técnicas sobre reclutamiento, selección y desarrollo, entonces con ello, este departamento puede suministrar a la organización, el personal necesario en el momento oportuno.

Algo que es muy importante mencionar dentro de la planeación de recursos humanos, es que tradicionalmente, sólo se llevaban tareas en cuanto a planeación financiera, de ventas, de producción, de mercadotecnia, pero nunca se preocupaban por tener una planeación de recursos humanos. Afortunadamente los ejecutivos a través del tiempo han comprendido que todas estas funciones son llevadas por personal específico y se dieron cuenta de la importancia de una planeación de su gente, como una actividad esencial en sus empresas.

(10) William B. Warther y Keith Davis "la administración de personal y recursos humanos", editorial Mc Graw Hill, segunda edición, 1988, página 46.

Se dice que a corto plazo, las empresas determinan las necesidades de su personal a un año y a largo plazo en los periodos de dos, cinco y hasta diez años.

Antes de seguir adelante en lo referente a la planeación de recursos humanos, es necesario decir que ésta requiere una inversión considerable de tiempo, de personal y también de presupuesto, por lo mismo se podría decir que en la microempresas y pequeñas empresas, se debe realizar una planeación de recursos humanos pero no en las mismas dimensiones ni profundidad, que en las empresas medianas y grandes, donde se dice día a día es más justificable la utilización de esta planeación, para allegarse de personal idóneo y así competir las empresas entre ellas.

2.1.2 ¿QUE PERMITE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

Se dice que la planeación de recursos humanos permite:

- Mejorar la utilización de recursos humanos (aprovechar y desarrollar los existentes).

- Lograr que coincidan los esfuerzos del departamento de personal, con los objetivos globales de la organización.

- Facilitar el reclutamiento y selección y economizar en las contrataciones.

- Va a permitir que existan mayores coordinaciones entre los programas para obtener niveles de productividad con la aportación del personal más especializado.

Ahora bien, una empresa realiza su planeación de personal, de acuerdo a los requerimientos futuros que tendrá, o sea su demanda de recursos humanos, pero es necesario conocer también si realmente hay personas con las características que necesitará la empresa que es lo que se conoce como:

2.1.3 LA DEMANDA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Un punto importante que debe considerarse en la planeación de recursos humanos, es la demanda de los mismos que a futuro considerará necesarios para la empresa, aquí es importante mencionar que las características que exige una empresa sobre las demandas de mano de obra en muchas ocasiones es diferente a la oferta que existe en el mercado.

Se dice que América Latina, es una zona con gran exceso de población, donde hay un gran número de personas desempleadas, pero donde la gran mayoría de éstas no están especializadas para los requerimientos de una empresa, lo cual puede ocasionarle conflictos ya que puede caer en inversiones no productivas. (Este punto se mencionará más ampliamente en el proceso de reclutamiento).

Se dice que la demanda a futuro de personal se ve influida por varios aspectos, pero en lo general se pueden dar por tres factores o causas, que son:

- CAUSAS EXTERNAS.
- CAUSAS INTERNAS.
- ASPECTOS RELACIONADOS A LA FUERZA DE TRABAJO (figura 2.1).

LAS CAUSAS EXTERNAS, no son fáciles de evaluar, por ejemplo, las medidas sociales, políticas y reglamentarias sobre el mercado de trabajo que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; sobre aspectos de capacitación y lo que indica la Ley Federal del Trabajo.

Por otra parte los cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir y también de evaluar. Un ejemplo de ello es que a primera vista cuando se introdujeron las

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">• Factores económicos.• Elementos sociales, políticos y legales.• Cambios tecnológicos.• Competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Planes estratégicos.• Presupuestos.• Ventas y pronósticos de producción.• Nuevas operaciones.• Líneas y productos.• Reorganización y diseño del puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Jubilación.• Renuncias.• Despidos.• Muerte.• Licencias.

FIGURA 2.1

computadoras al mercado, se pensó que rápidamente suplirían al esfuerzo humano, pero por el contrario, se dio la necesidad de personal especializado para su uso y actualmente se dice que el área de computación es una fuente de trabajo que va en crecimiento.

La competencia es otra causa externa en relación a la demanda de personal a futuro, por el grado de especialización que se requiere; más ahora con la entrada del Tratado de Libre Comercio, para poder competir, se debe estar al nivel o por arriba de otra compañías en cuanto a los recursos humanos de las empresa.

LAS CAUSAS INTERNAS, se refieren a los planes que establece la empresa donde se fijan objetivos a largo plazo, se habla sobre la ampliación de mercados, nuevos productos, ampliar la línea de los mismo, etc., en estos planes se deberá contemplarse personal que será necesario y además definir qué características debe tener el mismo.

Los pronósticos de venta y producción también pueden proporcionar informes sobre si se requerirán más empleados y de qué tipo. También los nuevos proyectos pueden requerir de una reorganización de las actividades del puesto y requerir de cierto personal especializado en alguna actividad.

En lo que concierne a los cambios que se basan en LAS FUERZAS DE TRABAJO, es necesario tener un control sobre los empleados que están por jubilarse para tener un sustituto interno o externo lo más pronto posible; deben tener un control sobre aquellos empleados que llegan tarde, que no cumplen con sus obligaciones, para pensar en el despido y también sustituirlo, además de tener un suplente para aquellas personas que se les dan licencias para faltar a su trabajo.

2.1.4 TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.

Existen varias técnicas para pronosticar la demanda de recursos humanos futura, algunas se basan en la experiencia, otras se basan en tendencias anteriores y otras basadas en otros factores como los modelos de computadoras.

Las técnicas basadas en la experiencia se apoyan en el juicio y experiencia de las personas que tienen conocimiento y visión amplia sobre las necesidades futuras en cuanto a recursos humanos se refiere.

Una técnica como la anterior se conoce con el nombre de "Delfos"; en ella se solicita la opinión de varios expertos que estén en el mismo nivel jerárquico, como los gerentes en línea los cuales dan sus opiniones sobre requerimientos futuros de personal y de qué tipo, el departamento de personal sólo actúa como intermediario y hace un resumen de todas las propuestas y da resultado a los gerentes, para que estos den otra vez su opinión y tener así, una retroalimentación, esto se hace varias veces ya que los gerentes generalmente tienen opiniones contradictorias entre ellos y al repetirse este proceso, perciben mejor las necesidades de personal, hasta conseguir una coordinación de lo que realmente se quiere.

Los pronósticos basados en las tendencias se refieren a la proyección hacia futuro en relación a la actuación de la empresa en el pasado. Por ejemplo en la técnica de extrapolación si en alguna planta se han ido contratando 10 obreros al mes, se deduce que en el futuro, en un año habrá la necesidad de 120 trabajadores. (Esta técnica es muy subjetiva, por lo mismo su aplicación en la actualidad es casi nula).

Otro método basado en la tendencia es la indexación, este índice se calcula relación al crecimiento. En el área de ventas y producción, por ejemplo, si se pretende aumentar las ventas a un 50%, debe considerarse contratar más personal para que ayude en el área de producción.

Dentro de las técnicas basadas en otros factores, está el análisis de nuevas operaciones. Esta técnica requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos comparándose con compañías que ofrecen productos y servicios similares.

Las técnicas de pronósticos más avanzadas son los modelos de computadoras que se basan en una serie de fórmulas matemáticas donde se emplea tanto la extrapolación, como la indexación, y los cálculos de cambio en las fuerzas de trabajo.

Como es lógico de pensar las organizaciones grandes utilizan las técnicas más avanzadas de planeación de recursos humanos y por lo regular las microempresas deben recurrir a las técnicas basadas en la experiencia.

2.1.5 NIVELES DE COMPLEJIDAD.

James Walker, menciona que existen cuatro niveles de complejidad en el momento de pronosticar las necesidades de recursos humanos (figura 2.2).

Ahora bien, ya que se tiene una evaluación completa sobre la futura demanda de recursos humanos, el departamento de recursos humanos, cuenta con dos fuentes de suministro de personal (estas se verán ampliamente en los aspectos relacionados al reclutamiento).

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes establecen sus planes y objetivas y el número de personal que se necesita a corto plazo. • Procedimientos muy informales y objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso anual de planeación de presupuestos incluye las necesidades de recursos humanos. • Se especifica en la medida posible el número de personas y sus características. • Identificación de los problemas que requieren acción individual o general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de computadoras para relevar a los gerentes, de tareas rutinarias de pronósticos (como vacantes o tasa de rotación). • Empleo de análisis por computadora, exámen de causa de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre oferta de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • MODELOS de computadoras para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continuo de actualización y proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acorde con esta información. • Suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales. • Intercambio de datos con otras compañías y con entidades oficiales, encuestas regionales como datos sobre salarios, empleos, etc.,

FIGURA 2.2

2.1.6 FUENTES DE SUMINISTRO DE PERSONAL.

El suministro puede ser interno o externo.

El interno se refiere a los empleados que pueden ser promovidos dentro de la compañía y el suministro externo, que se refiere a la mano de obra exterior a la empresa.

En la fuente de suministro interno, hay que considerar si los nuevos puestos o los puestos vacantes pueden llenarse con los recursos actuales de la empresa. Este tipo de información se registrará en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales, el cual forma parte del inventario de recursos humanos. Este inventario de recursos humanos es importante porque nos permite conocer las características de los actuales empleados (conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, etc.) y considerarlas para un futuro y a los empleados les da cierta certidumbre de que en esas empresas se puede progresar o ascender.

2.1.7 EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El inventario de recursos humanos es una hoja donde se muestran todas las características de la persona y del perfil del puesto donde labora esa persona. Un inventario de recursos humanos debe contener mínimo las siguientes características:

Perfil del puesto donde se ubica cada trabajador. (Esto se refiere a conocer todas las características del puesto y que requiere un trabajador par cubrir dicho puesto, es bueno recordar que el trabajador debe adecuarse al puesto y no de manera contraria; en el perfil del puesto hay que conocer todas las características,

habilidades, actitudes, aptitudes, experiencias y conocimientos que requiere una persona para cubrir un puesto.

-Edades de las personas.

-Actividades rutinaria y esporádicas que realiza cada empleado (esto se refiere a las actividades genérica y específicas, de las cuales se describirá más adelante dentro de este capítulo).

-Los sustitutos posibles para cada puesto.

-Tiempo de capacitación para los novatos. (Aquí es bueno considerar si realmente es beneficio para la empresa capacitar a los novatos lo que no solamente es cuestión de tiempo, sino también de economía, y si es preferible traer personas externas a la empresa.

-Indices de ausentismo.

2.1.8 EJEMPLO DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Un inventario de recursos humanos puede contener los siguientes datos:

PRIMERA PARTE (debe ser llenada por el empleado).

Desarrolle un listado en orden de importancia de las labores en su trabajo actual:

Qué herramientas utiliza para su trabajo _____

Qué maquinaria utiliza para su trabajo _____

Describa brevemente las funciones actuales del puesto.

Describa su grado de estudios y capacitación académica, señalar grado alcanzado.

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Preparatoria 1 2 3

Comercial 1 2 3

Especifique _____

Escuela técnica 1 2 3

Especifique _____

Universidad 1 2 3 4 5 6

Especifique _____

Otros estudios

Que tipo de capacitación ha recibido

SEGUNDA PARTE (debe ser contestada por el área encargada de recursos humanos).

1- nombre _____

2- número de empleado _____

3- puesto _____

4- experiencia _____

5- edad _____

6- fecha de contrato _____

7- puestos anteriores _____

TERCERA PARTE (debe ser llenada por el área de recursos humanos en conjunto con el supervisor directo del empleado).

Evaluación general del desempeño _____

Potencial para promoción _____

Puestos específicos que puede desempeñar _____

Firma del supervisor _____ fecha _____

Preparado por _____

Firma _____ fecha _____

(FIGURA 2.3)

2.1.9 LA NECESIDAD DE CAPACITACION.

Una empresa debe también planear la capacitación de personal, ya que ésta no se refiere únicamente a auxiliar a los nuevos miembros de la organización a desempeñar sus labores y adaptarse más rápidamente a sus puestos, ya que también en ocasiones un cambio en la estrategia de una empresa, puede crear una necesidad de que exista capacitación. Para la mayoría de los empleados, por ejemplo el lanzamiento futuro de nuevos productos o servicios requeriría el aprendizaje de nuevos procedimientos y los empleados necesitaran, capacitación.

La capacitación busca beneficios:

PARA LA EMPRESA

PARA EL INDIVIDUO

BENEFICIO EN RELACIONES HUMANAS, INTERNAS Y EXTERNAS

BENEFICIOS A LAS EMPRESAS:

Mejora el conocimiento del puesto.

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

Se promueve la comunicación a toda la organización.

Disminuyen los errores y niveles de desperdicio.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO:

Alimenta la confianza y el desarrollo del personal.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Aumenta el nivel de conocimientos de la persona.

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, INTERNAS Y EXTERNAS:

Mejora la comunicación entre grupos e individuos.

Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Cabe mencionar que el costo de la capacitación puede ser sumamente alto por lo que deberá realizarse de acuerdo a las características y recursos con los que cuenta la empresa.

En sí la planeación de los recursos humanos requiere una inversión importante en cuanto a presupuesto, personal y tiempo; por lo mismo esta planeación debe adecuarse a la capacidad de cada empresa. Las empresas medianas y grandes, se dice que cada vez más utilizan la planeación de recursos humanos, como un medio para conocer las necesidades futuras de provisión de recursos humanos, y gracias a esa previsión, los administradores de recursos humanos pueden determinar planes a corto y a largo plazo.

Ya conociendo la planeación de recursos humanos, como una herramienta para prever las necesidades de personal, las empresas deben realizar un análisis donde se determine con clara precisión las actividades que se realizan en cada puesto y las características de las personas que quieran cubrir ese puesto, por otra parte deben dar una valoración económica a sus puestos para otorgar salarios justos a sus empleados.

Esto lo va a lograr a través de análisis y valuación de puestos que se describen a continuación:

2.2 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Los administradores día a día se enfrentan a retos cada vez más significativos, uno de ellos es el de comprender y poder utilizar toda la información posible que sea necesaria para el buen funcionamiento de los recursos humanos, ya que estos están en relación constante con la productividad de cualquier organización, entonces si los puestos se encuentran bien diseñados y el personal que lo ocupa está bien especializado, pueden las empresas facilitarse el logro de los objetivos.

2.2.1 DEFINICION.

Agustín Reyes Ponce en su obra "El análisis de puestos", dice que "la técnica conocida con el nombre de análisis de puestos, responde a una urgente necesidad de la empresa; para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien " (11). Por otra parte William B. Warther y Keinth Davis dicen que el análisis de puestos "consiste en la obtención, evaluación y organización sobre los puestos de una organización" (12).

Esto quiere decir que el análisis de puestos puede proporcionar las bases para tener información de una forma muy completa, sobre los recursos humanos que serán necesarios para llenar los puestos de acuerdo a las características necesarias de éstos.

2.2.1.2 NECESIDADES QUE SATISFACE EL ANALISIS DE PUESTOS.

La conveniencia de poder utilizar el análisis de puestos es que permite satisfacer además distintos requisitos de tipo:

LEGAL.

SOCIAL.

NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD PARA LAS EMPRESAS.

(11) Agustín Reyes Ponce "El análisis de puestos", editorial LIMUSA, vigésima edición, 19990, página 13.

(12) William B. Warther y Keith Davis "Administración de personal y recursos humanos", segunda edición, editorial Mc Graw Hill, página 68.

REQUISITO LEGAL. Los requisitos legales están establecidos en la Ley Federal del Trabajo, que en el artículo 25, fracción 111, menciona que el patrón deberá tener por escrito cuales son las actividades que debe realizar cada trabajador y debe estar establecido con la mayor precisión posible, también en la misma Ley en su artículo 134 fracción X, se establecen las obligaciones que tienen los empleados para ejecutar el trabajo de la forma, lugar y tiempo establecido. Entonces se puede decir que el análisis de puestos tiene una necesidad legal establecida en la Ley Federal del Trabajo.

REQUISITO SOCIAL. El hombre de nuestro tiempos, pasa la mayor parte de su tiempo integrado a un trabajo, pero durante esa vida que está trabajando no puede renunciar a su personalidad, a sus deseos, manifestar sus sentimientos, etc., y por lo mismo necesitará que dentro de su trabajo pueda desarrollar todos sus potenciales. Si no encuentra esa satisfacción en su trabajo se dará la monotonía, la frustración, las ansiedades, o simplemente no lo desempeñará adecuadamente y bajará la productividad en el trabajo. Esto nos permite observar que sí es necesario determinar el contenido de cada puesto, las características y los requerimientos que desean de quien lo vaya a cubrir, al fin de adaptar los intereses del trabajador al puesto a desempeñar.

NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD. Las necesidades de eficiencia y productividad, están relacionadas a la división y especialización del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos para su mejor desempeño. Para poder lograr una división del trabajo, es necesario contar con un estudio analítico de los puestos.

El análisis de puestos es muy importante para tener bases para en un futuro aumentar la productividad, ya que cuando no existe un trabajador que responda completamente a las exigencias de un puesto, la labor que desempeñe no será la correcta y no aumentará su productividad, ésta disminuirá considerablemente. Antes de seguir adelante, es necesario conocer bien claro el término "análisis de puestos", dividiéndolo en partes para comprenderla mejor.

2.2.1.3 EL ANALISIS.

Un análisis se dice que es un método que se refiere a separar las partes que integran un todo, para estudiar cada parte de manera independiente y las interrelaciones que existan entre ellas. En esta caso cabe mencionar que la finalidad del análisis de un puesto es determinar las actividades y requisitos que debe cumplir cada persona para poder cubrir un puesto.

2.2.1.4 EL PUESTO.

Agustín Reyes Ponce, dice que un puesto es "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica, e impersonal" (13). Analizando esta definición de puestos se refiere, primeramente a un "conjunto de operaciones" que son las actividades que se realizan en un puesto.

(13) Agustín Reyes Ponce "El análisis de puestos" editorial LIMUSA, vigésima edición, 1990, página 15.

En cuanto a las “cualidades, responsabilidades y condiciones”, significa las características que necesitará el trabajador para que sea más productivo en su trabajo, además de las responsabilidades que debe asumir al aceptar el puesto, con las condiciones establecidas por la empresa. En lo que se refiere a “una unidad específica de trabajo” se establece que es en relación a que los puestos son diferentes a otros puestos, ya sea por la naturaleza del trabajo, los requisitos que necesita, o las operaciones que realiza, el grado de autoridad, responsabilidad, etc; y por último “la impersonalidad del puesto”, está sujeto a las operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que establece el puesto no la persona.

2.2.1.5 EL CATALOGO, EL PERFIL Y LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

También dentro de lo que representa un puestos, es importante conocer lo que es un catálogo de puestos, un perfil de un puesto y la descripción del mismo.

Un catálogo de puestos es un inventario o listado de los puestos, su clasificación, incluyendo la descripción más amplia posible de los mismos; un perfil de un puesto, son todos aquellos requisitos que son necesarios para que éste funcione correctamente; por otra parte dentro de lo que es un puesto, se habla también de la descripción del puesto, que es la forma o listado donde se establecen las funciones que deberán realizarse tanto en aspectos genéricos como en aspectos específicos. La función genérica de un puesto, está relacionada a una explicación esencial de las actividades del puesto, donde sólo se hace mención de las funciones que se realizarán de una manera muy global, mientras que las funciones específicas son descripciones mucho más detalladas de las actividades que deben

realizarse en cada puesto. También dentro de los puestos, encontramos la clasificación de los puesto y la ocupación. La clasificación es la agrupación que se hace de los puestos de acuerdo a diferentes posturas y a sus características de tipo jurídicas, como podrían ser trabajadores de planta, temporales, de confianza, sindicalizados; otros criterios se dice puede ser de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y a sus jerarquías. La ocupación por su parte se refiere a un grupo de puestos que tienen características similares, se les conoce también como puestos tipo.

2.2.1.6 CLASIFICACION DE PUESTOS TIPO.

Existen varias clasificaciones de puestos tipo, como pueden ser:

PERSONAL NO CALIFICADO.

PERSONAL CALIFICADO.

SUPERVISORES.

PERSONAL TECNICO.

GERENTES Y SUBGERENTES.

DIRECTORES.

LOS DIRECTIVOS

PERSONAL NO CALIFICADO. Este tipo de puestos requiere de personas con los conocimientos mínimos obligatorios, como primaria o secundaria, necesita además ser responsable de su trabajo (ejemplo: velador, vigilante, portero, etc.).

PERSONAL CALIFICADO. Este ya debe tener más preparación, como una carrera técnica o comercial (ejemplo: auxiliar de contabilidad, perforista, electricista, etc.).

SUPERVISOR. Además de la preparación del anterior, requiere de capacidad para poder juzgar el trabajo de sus subordinados, además de organizar el trabajo y las cargas del mismo (ejemplo: supervisores de ventas, de personal, etc.).

EL PERSONAL TECNICO. Este requiere contar con conocimientos de tipo profesional, creatividad e iniciativa, (por ejemplo: analista de sistemas, jefe de compras, etc.).

GERENTES Y SUBGERENTES DE AREA. Aquí las personas se responsabilizan por la administración de funciones operacionales, (ejemplo: gerentes de producción, gerentes de personal, etc.).

DIRECTORES. Estos puestos son de alta responsabilidad e incluyen todas las áreas funcionales de la organización (ejemplo: directores generales, administrador general, etc.).

LOS DIRECTIVOS. También se conoce como alta dirección. Aquí se ejerce el control total de la organización, deben fijar los objetivos, las políticas y los planes generales a seguir. (El ejemplo clásico, es el consejo de administración).

2.2.1.7 ¿QUE BUSCA EL ANALISIS DE PUESTOS?

El análisis de puestos, se dice que busca el mejor funcionamiento de las siguientes actividades:

- Buscar dar un camino adecuado al reclutamiento del personal.
- Es una herramienta esencial para llevar a una selección objetiva del personal.
- Para ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Para crear planes de capacitación y adiestramiento.
- Para eliminar requisitos y demandas de personal que no sea necesario.
- Para afectos organizacionales.
- Proporciona guías para la contratación, tanto de manera individual, como colectiva.

En sí, para conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos que requiere una organización.

2.2.1.8 PROPOSITO DEL ANALISIS DE PUESTOS.

En general se puede decir que el análisis de puestos se realiza con el propósito de mejorar alguna de las siguientes actividades:

-Aquél que se realiza para dar pautas para la selección de personal, la orientación en el sentido en que da las características que debe reunir un candidato para ser seleccionado.

-Aquél que se lleva a cabo con el propósito de mejorar los sistemas de trabajo.

-Aquél que se hace con el fin de ayudar al adiestramiento del trabajador. Dice en general cómo debe llevarse a cabo las operaciones para adiestrar al personal.

-Aquél que se hace con la finalidad de dar una valuación de los puestos.

Un punto importante que debe quedar bien claro, es que los analistas de puestos, tienen como meta el análisis de cada uno de los puestos de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Esta técnica se refiere única y exclusivamente al puesto sin importar quien lo ocupa.

2.2.1.9 ¿QUIEN ANALIZA LOS PUESTOS?

Para llevar a cabo el análisis de puestos, existen dos tipos de analistas:

ANALISTAS INTERNOS.

ANALISTAS EXTERNOS.

LOS ANALISTAS INTERNOS, son aquellas personas que pertenecen a la organización, tienen la ventaja de que ya están familiarizados con la empresa, con sus recursos y con los problemas de la misma, pero por el hecho de ya que ya están familiarizados con la gente de la empresa, pueden tener cierta simpatía o rechazo a alguien o a cierto grupo de personas, lo cual puede ocasionar que posiblemente los resultados sean subjetivos al analizar determinado puesto.

LOS ANALISTAS EXTERNOS, son aquellas personas que prestan sus servicios a la empresa para llevar a cabo el análisis; tienen la desventaja de que requieren de más tiempo para familiarizarse con la empresa, con sus alcances y sus

problemas como son gentes independientes o ajenas a la organización pueden dar resultados más objetivos, aunque cabe señalar que los analistas de puestos externos representan un costo mayor que si se utilizaran analistas internos.

2.2.10 ¿COMO SE ANALIZA UN PUESTO?

Los analistas de puestos para poder obtener información sobre ellos deben en un principio estudiar las características de una organización; sus recursos humanos, los objetivos y políticas de la entidad, los insumos materiales, técnicos y financieros, además del tipo de producto o servicio que presta la empresa. Un punto muy importante para obtener información sobre los puestos, es que debe buscarse la participación de todos los trabajadores, ya sean directores, empleados, obreros y también los sindicatos (en caso de existir), para encontrar una mayor objetividad de los requisitos de un puesto.

Por la importancia de este estudio, debe tenerse el apoyo de la dirección a la cual se le presentará el proyecto señalándole cuales son las ventajas que se pueden obtener, sus alcances y limitaciones, además que deben presentar el proyecto como una inversión, no como un gasto más para la organización. También es importante presentar el proyecto tanto a los gerentes como a los jefes, ya que con el apoyo que proporcionen éstos, ayudarán en gran forma al éxito de los estudios. Por otra parte es importante la participación del personal, ya que si éste coopera, la información que se obtenga será más objetiva por lo mismo debe comunicarse al personal las actividades que se van a realizar. Por último a los sindicatos, en las empresas que cuenten con él, si el proyecto no es aprobado, será muy difícil que el estudio tenga un buen término, por eso hay que buscar su participación, para que el sindicato a

su vez motive al personal para que facilite la operación.

En el momento en que los analistas cuentan con un panorama general sobre la empresa y cuenta con el apoyo del personal, están en posibilidades de:

- Identificar los puestos que son necesarios analizar.

- Llevar a cabo la preparación necesaria para elaborar un cuestionario que permita analizar el puesto.

- Lograr obtener información para el análisis de puestos.

2.2.11 LA FORMA DE RECOLECTAR INFORMACION PARA EL ANALISIS.

Se dice que la identificación de los puestos a analizar es tarea sencilla en las organizaciones pequeñas. En una empresa grande al analista puede recurrir a las nóminas, a los manuales de organización para conocer los organigramas vigentes o investigaciones directas y entrevistas con los gerentes, los supervisores, los empleados, etc. En ocasiones pueden basarse también en análisis de puestos realizados con anterioridad por otros analistas.

Por otra parte, la preparación de un cuestionario para el análisis del puesto es muy importante, ya que mediante él, se pueden identificar las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios para determinado puesto específico. Para allegarse de información se pueden utilizar los cuestionarios, pero también se, pueden utilizar entrevistas donde el analista, de manera personal tenga una plática con la gente de la empresa, se entrevista tanto a las personas que desempeñan un puesto y asisten los supervisores inmediatos. Se dice que por reglas generales, los supervisores se entrevistan después de haber sido entrevistados los empleados a su cargo, eso se hace con el

fin de ratificar la información que proporcionen los empleados. El sistema de entrevista, ofrece una mayor confiabilidad pero a un costo más alto.

Aparte de la entrevista, otra forma de recolección es por medio de un comité de evaluadores, se dice que es más costoso que la entrevista y consiste en recabar todas las opiniones que puedan dar un grupo de expertos que se reúnan para analizar un puesto; este comité de evaluación permite tener un alto grado de confiabilidad en la información.

También por medio de la observación directa se pueden recolectar datos importantes; es un método muy lento, costoso y más susceptible de manejar errores. Por ejemplo un analista de puestos que se basa en la observación, no podrá registrar en sus anotaciones las actividades que determinados trabajadores efectúen una vez al mes o algún tipo de actividad que se realice periódicamente, a menos que permanezca un mes o más tiempo laborando como observador.

Se dice que no es rígido que se tenga que utilizar solamente una forma de recolección para analizar "X" puestos, se puede adaptar y mezclar para adaptarse a las necesidades, pero tomando siempre en consideración que los puestos similares deberán estudiarse bajo patrones similares. También se dice que lo más ordinario es usar de varios métodos de recolección de manera simultánea, pero no debe de olvidarse que el analista no investiga a los trabajadores, sólo a los puestos de empresa.

Ahora bien, conociendo las diferentes formas de obtener datos para analizar puestos, se dice que existen una serie de pasos que sirven de guía para obtener la mayor información posible de ellos.

2.2.12 PASOS FUNDAMENTALES EN EL ANALISIS DE PUESTOS.

Los pasos son:

Se deben de tratar de recabar todos los datos necesarios con la mayor integridad y precisión (ya sea por medio de la observación directa, la entrevista, los cuestionarios, los informes de los trabajadores y su supervisor o por una combinación de varios métodos de recolección.

Se deben separar los elementos que sean subjetivos del trabajador, de los elementos objetivos que constituyen el trabajo.

Ordenar los datos por escrito, de manera sistemática, conteniendo los siguientes datos:

EL ENCABEZADO.

LA DESCRIPCION GENERICA.

LA DESCRIPCION ESPECIFICA.

EL ENCABEZADO. En el encabezado se debe informar sobre el título de cada puesto, y se le asigna un número o clave al puesto para tener un mejor control de los archivos; también dentro del encabezado se debe especificar la ubicación, ya sea dentro de un departamento, de una sección, taller, etc. En caso de que se trabaje fuera de la oficina o taller se debe especificar dónde se reporta y quienes son sus supervisores; en caso de tener, quiénes son sus subordinados y con quién tienen un contacto laboral más directo en la empresa, y las personas que fuera de la empresa relacionadas con la misma.

Otro aspecto que se debe considerar en este punto son los puestos que sean afines al trabajo, para aspectos de sustitución y el número de trabajadores que desempeñan dichos puestos. Se debe establecer al final del encabezado el nombre y la firma del analista y en qué fecha se realizó el análisis.

LA DESCRIPCION GENERICA. Aquí se deben de explicar las actividades del puesto de manera global.

LA DESCRIPCION ESPECIFICA. En la descripción específica se detallan las actividades que realizan los trabajadores en un puesto determinado pero siendo lo más específico posible, donde se separen las actividades continuas, las periódicas y las eventuales. Aquí se debe de facilitar medir los niveles de desempeño, uno de acuerdo a la pauta que permite a los trabajadores conocer cómo realizar su trabajo, y por otra parte permite a los supervisores tener un instrumento para medir los niveles de desempeño logrados en un puesto.

Para entender mejor los datos mencionados anteriormente, a continuación se muestra la información esencial que debe contener un informe para elaborar un perfil de un puesto.

2.2.13 CONTENIDO DE UN INFORME PARA ELABORAR UN PERFIL DE UN PUESTO.

1) Debe contener las generalidades, formadas por:

- La clave y denominación del puesto.

- La localización del puesto en el organigrama.
- Su supervisor o jefe inmediato.
- El tiempo de duración de la jornada de trabajo.
- Localización física dentro de la empresa (ubicación o área del departamento donde se encuentra).

2) La descripción genérica y específica del puesto.

3) Requerimientos del puesto:

- Habilidad para desarrollar determinado trabajo.
- Escolaridad necesaria al puesto.
- Idiomas (en caso de que lo requiera el puesto y en magnitud, ya sea hablarlo, leerlo y escribirlo).
 - El grado de experiencia que se debe tener.
- Capacidad e iniciativa para poder interpretar las ordenes, para resolver problemas ya sean constantes o eventuales.
 - Esfuerzo mental o físico.
 - El nivel de responsabilidad del puesto en la empresa.
- Las condiciones del trabajo (ambiente, tipo, los riesgos del trabajo, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, además del equipo empleado para realizar el trabajo, la maquinaria y los materiales empleados).
- La relación del puesto con los demás puestos de la organización, y puestos del mismo nivel jerárquico.

Por último es bueno conocer los beneficios del análisis de puesto.

2.2.14 BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTO.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA. Les sirve para establecer responsabilidades y cargas de trabajo, además de facilitar la coordinación de actividades. Es una herramienta para el reclutamiento y la selección.

BENEFICIOS A LOS SUPERVISORES. Les sirve principalmente para vigilar mejor a los empleados, conociendo realmente qué no es lo que debe de hacerse.

BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS. Les sirve para conocer qué debe de hacer, cuales son sus responsabilidades y conocer sus fallas y sus aciertos, además que impide que se invadan funciones de otra persona y evitar la duplicidad de trabajo.

Ahora bien conociendo ya todo lo que abarca un análisis de un puesto, es importante conocer los aspectos relativos a la valuación de los mismos.

2.2.2 VALUACION DE LOS PUESTOS

DEFINICION

Se dice que un gran problema que se les ha presentado generalmente a todas las organizaciones, es remunerar equitativamente a su personal por los servicios prestados; para esto se creó la técnica conocida como la valuación de puestos que sirve como pauta para establecer los salarios de los trabajadores. Existe previamente una necesidad legal para establecer salarios adecuados, que está contemplada en la Ley Federal del Trabajo, que nos dice que los trabajadores deben de tener una remuneración de acuerdo a sus servicios que prestan y en el artículo 86 de la misma

Ley, se establece que para trabajos iguales que sean desempeñados en puesto y condiciones similares debe corresponder un salario igual.

2.2.2.1 ¿QUE BUSCA LA VALUACION DE PUESTOS?

La valuación de puestos busca:

- Proporcionar información objetiva y sistemática para definir el valor relativo a cada puesto.
- Proporcionar las bases para la administración de salarios.
- Tratar de proporcionar a la empresa un control más adecuado de los costos de los recursos humanos.
- Evitar salarios desiguales, en puestos que se realizan en las mismas condiciones.

2.2.2.2 METODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Existen varios métodos para la valuación de puestos de los cuales se mencionarán los siguientes:

METODO DE VALUACION DE PUESTOS POR ALINEAMIENTO.

METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.

METODOS DE COMPARACION DE FACTORES.

METODOS POR VALUACION DE PUNTOS.

METODO DE ALINEAMIENTO. Este método no es una técnica especializada, ya que está basado en una estimación subjetiva o de acuerdo al sentido común. El

método de alineamiento tiene el siguiente procedimiento:

Se debe formar un comité con un número de 6 a 8 personas que van a discutir ciertos puestos en cuestión. Se les van a repartir juegos de tarjetas, donde se anotarán los puestos que se evaluarán y se diseñarán formas para ser llamadas por los miembros del comité (figura 2.4). Se le pedirá a cada miembro del comité que ordene las tarjetas según a su criterio de los puestos, que van desde el más importante al menos importante. Después anotarán el número de orden que hayan dado a cada puesto, y se sumarán los valores horizontales y se anotarán en la penúltima columna.

Una vez hecho la anterior se dividirá cada valor entre el número de columnas utilizadas que se pondrán en la última columna. Se ordenan los puestos de acuerdo a un número progresivo (figura 2.5) y FINALMENTE SE ACTUALIZAN LOS SALARIOS.

Para entender el procedimiento, se ejemplifica a continuación:

Suponiendo que el número de miembros del comité es de seis personas que están valuando los puestos, las personas valoradoras podrían ser:

- El representante de la gerencia o dirección.
- El analista.
- El representante del departamento de recursos humanos.
- El supervisor del departamento o sección que se evalúa.
- El representante obrero o empleado del mismo grado, que el anterior.
- El representante del sindicato.

La tabla quedaría (figura 2.4).

En la figura 2.5 se muestra como quedarían acomodadas los promedios.

FIGURA 2.4

NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTANCIA QUE DEN LOS MIEMBROS DEL COMITE	SUMA	PROMEDIO
Auxiliar del administrador	5 5 5 7 6 5	33	5.50
Facturista	6 6 6 5 5 6	34	5.66
Almacenista	8 8 8 8 7 8	47	7.83
Cajero	4 4 3 3 3 4	21	3.50
Empacador	9 9 9 9 9 9	54	9.00
Encargado de depto.	2 2 2 2 2 2	14	2.38
Mozo	10 10 10 10 10 10	60	10.00
Administrador	1 1 1 1 1 1	6	1.00
Empleado de mostrador	7 7 7 7 6 8	42	7.00
Representante de ventas.	3 3 2 4 4 3	19	3.16

(83)

NUMERO DE ORDEN SEGUN PROMEDIOS	PROMEDIOS	TITULOS DE PUESTO	SUELDO DIARIO
1	1.00	Administrador	NS 100.00
2	2.38	Encargado del depto.	65.00
3	3.16	Representante ventas	70.00
4	3.50	Cajero	40.00
5	5.50	Auxiliar del administrador	35.00
6	5.66	Facturista	25.00
7	7.00	Empleado de mostrador	22.50
8	7.83	Almacenista	21.00
9	9.00	Empacador	19.50
10	10.00	Mozo	15.00

FIGURA 2.5

▪ **NOTA:** Debe ajustarse el salario del encargado del departamento administrativo, debiendo ser mayor a NS 70 y menor a NS 100, para que corresponda al grado del puesto, de acuerdo al salario inferior y al superior inmediato a éste.

Cabe mencionar que este método es muy subjetivo, no toma en cuenta aspectos relativos al perfil del puesto, ni de sus actividades tanto genéricas como específicas, solo se basan en la importancia según el criterio que tenga cada miembro del comité. La ventaja de este método es que es muy sencillo y muy rápido de aplicar, es fácil de comprender por todos los interesados, tanto jefes como trabajadores y sindicatos, y por otra parte su costo es muy pequeño.

METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.

Este método es más objetivo que el método de alineamiento, el procedimiento es el siguiente:

Se reúne un comité igual al del método anterior y se agrupan las tareas por categorías o puestos tipo, como pueden ser puestos de oficina, de ventas, de taller, de dirección y se fijan grados de acuerdo al grupo de puestos, donde se establecen definiciones para establecer jerarquías. Se establecen ejemplos de los puestos de acuerdo al grupo en que se quedan comprendidos.

Se comparan los puestos de acuerdo a grupos que se considera y cada miembro del comité hace una lista de los puestos que deben quedar a su criterio en cada grado. Después se realiza de manera semejante al método de alineamiento, donde se jerarquizan los puestos en forma de lista y se realizan las modificaciones correspondientes a los salarios.

Para entender mejor el método se ejemplifica de la siguiente forma:

Primer grado.- Trabajadores no calificados; estos no exigen una gran preparación, sólo ser responsables, ejemplo:

Portero, mozo, archivista, etc.

Segundo grado.- Trabajadores calificados; exigen cierta preparación, ya sea intelectual o manual, ejemplo:

Electricista, dibujante, etc.

Tercer grado.- Requiere de capacidad para dirigir personas y distribuir el trabajo, ejemplo:

Supervisores, jefes de oficina, etc.

Cuarto grado.- Puestos técnicos; aquí se requiere de iniciativa y carácter creativo, ejemplo:

Abogados, agentes de ventas, etc.

Quinto grado.- Puestos ejecutivos; requiere el manejo de departamentos de una empresa, ejemplo:

Auxiliar de la gerencia, gerente local, subgerente, etc.

Sexto grado.- Puestos administrativos; se requiere gran responsabilidad debido a la importancia de sus funciones, ejemplo:

Gerente de producción, gerente divisional, etc.

Séptimo grado.- Puestos directivos; son aquellos donde reside toda la dirección de la empresa, ellos se establecen objetivos y políticas a seguir, ejemplo:

Miembros del consejo administrativo.

En general, este método también es sencillo de entender y rápido de manejar, pero igualmente que el método de alineamiento, cae en aspectos superficiales, no se realiza un análisis objetivo.

Existen otros métodos de valuación de puestos como el METODO DE COMPARACION DE FACTORES, donde para valuarlos ya se toma en cuenta aspectos relativos como pueden ser: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, niveles de responsabilidad y condiciones de trabajo, etc., donde se estudia y analiza más ampliamente cada puesto. Por lo mismo se llega a resultados más objetivos, pero por otra parte no es fácil de comprender por los interesados directos, y es más costoso que los anteriores.

Otro método es el de VALUACION POR PUNTOS; este es más específico, ya que aparte de las características que toma del método anterior, considera también a la instrucción, la experiencia, la iniciativa necesaria, el esfuerzo físico, esfuerzo mental y visual, la responsabilidad en el manejo de los valores tanto con el público, ambiente de trabajo, etc. Este método permite un verdadero análisis de los puestos y por lo mismo los resultados son más adecuados a la realidad, pero por otro lado es preciso un adiestramiento cuidadoso de los que intervienen en el sistema, lo que implica más costos para la empresa, y por otro lado se lleva más tiempo que los métodos mencionados anteriormente.

Otra forma de establecer la valuación de cada puesto es a través de:

2.2.2.3 LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

Es importante considerar los métodos para la valuación de puestos, pero también la encuesta regional de salarios puede dar buenos resultados; estas encuestas se basan principalmente en recabar información de cómo están los sueldos en los puestos de las empresas de la región y luego se realizan análisis estadísticos.

Se realizan primero formas diseñadas especialmente para las compañías a las cuales se les pretende pedir información; también se debe llevar a cabo una selección de los puestos que se quieran investigar, tomando en consideración que los puestos en estudios existan en el área investigada, además que los puestos a analizar, las labores que en él sean realizadas por un número considerable de personas y también que los puestos no presenten un alto grado de especialización, ya que serán más fáciles de comparar, contrarios a aquellos que sean tan especializados, que no sean tan fáciles de medir.

Por otra parte deben considerarse varias empresas similares para llevar a cabo la encuesta más objetivamente, deben clasificarse estadísticamente los datos, graficarlos y tomar decisiones, tomando en consideración los salarios mínimos que se pagan en las diversas zonas económicas del país.

Lo importante es que sea cual sea el método que se utilice y usando o no la encuesta regional de salarios, se debe considerar que, deberá pagarseles adecuadamente a los trabajadores para que éstos puedan satisfacer sus necesidades; y por otra parte se sientan obligados con la empresa a dar su máximo esfuerzo aumentando su productividad.

La información obtenida del análisis de puestos proporciona la base de un

sistema de información sobre los recursos humanos necesarios en una organización.

Esta información es muy útil para llevar actividades como el reclutamiento y selección de personal, ya que proporciona al reclutador el perfil idóneo que debe tener la persona para cubrir el puesto, facilitándole su labor.

A continuación se muestra el proceso de reclutamiento que siguen algunas empresas para allegarse de gente adecuada a su organización.

2.3 EL RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento debe buscar atraer a personas capaces de cubrir las vacantes de una organización.

William B. Warther, dice que el reclutamiento es el proceso de (1) "identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes". Agustín Reyes Ponce nos dice que el reclutamiento es (2) "hacer de una persona extraña, un candidato".

Con estas definiciones se puede determinar que la etapa de reclutamiento es indispensable para la selección de recursos humanos, su función básica es dotar a la empresa de candidatos calificados, para que esta pueda seleccionar a los más apropiados para que cubran los puestos vacantes.

Para que el reclutamiento sea adecuado, existen varias fuentes para obtener personal, que según sea el tipo de empresa, sus características y necesidades de cubrir un puesto, además del perfil del mismo, es la fuente a la que se deberá acudir.

(1) William B. Warther, Jr, Keith Davis "Administración de personal y recursos humanos", segunda edición, editorial Mc Graw Hill, septiembre 1990, pág. 92

(2) Agustín Reyes Ponce "Administración de personal", décimo primera edición, editorial LIMUSA, 1979, página 84

2.3.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Existen varias fuentes de reclutamiento como pueden ser:

- LA PROMOCION INTERNA.
- LA INFORMACION VERBAL.
- LOS AVISOS.
- AGENCIA DE EMPLEO Y FIRMAS INVESTIGADORAS.
- EL ARCHIVO DE PERSONAL.
- VISITAS, LLAMADAS TELEFONICAS Y CARTAS ESPONTANEAS.
- RECLUTAMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES.
- CASA ABIERTA PARA TODOS.
- AGENCIAS OFICIALES DE EMPLEO.
- RADIO Y TELEVISION.
- SINDICATOS.

LA PROMOCION INTERNA. Cuando se de una vacante, antes de recurrir a una fuente externa, se deberá cubrir ese puesto, si es posible con personas que ya estén trabajando dentro de la organización.

Se dice que la promoción interna debe ser la primera fuente de reclutamiento, sin intentar antes ninguna otra, ya que el poder ascender o trasladar empleados (aplica la promoción), ofrece varias ventajas para la organización, primero porque es más fácil crear una nueva vacante a un nivel más bajo y por lo mismo más fácil de ocupar.

Por otra parte la compañía puede economizar tiempo y sobre todo dinero,

promoviendo a una persona que ya tiene conocimiento sobre la empresa y está conectada a la estructura organizacional, también la promoción interna motiva a los trabajadores, porque les levanta la moral y desempeñan mejor su trabajo, buscando un ascenso y se promueve la lealtad a la organización; hay empresas que tienen como política, la de ofrecer para promoción interna todas las vacantes que se vayan presentando. Otras compañías solo promocionan a sus puestos que ellos consideren, y otras empresa no promocionan a su personal, porque piensan que es necesario traer "sangre nueva" a la organización, con una nueva concepción de la empresa.

Es importante que se de en una organización la promoción interna, buscando de entre los empleados actuales de la organización, a aquéllos que más se adapten a las necesidades del perfil de puesto vacante, pero es importante considerar lo que menciona el Doctor Laurence J. Peter, en su obra "El principio de Peter", que dice que todas las personas tienen un nivel de competencia, hasta llegar a un nivel en que se vuelven incompetentes, con esto quiere decir, que es posible que un supervisor quiera ascender a un empleado, que en su labor actual es excelente trabajador, pero quizá si se le da más responsabilidad y nuevas tareas puede que ya no sea tan eficiente, por que su capacidad de desarrollo no iba más allá de su trabajo anterior; por lo mismo en el momento de utilizar esta fuente de reclutamiento debe estudiarse la capacidad y perspectiva de ampliar el contexto del trabajo de algún empleado potencial a ser el titular de un puesto vacante.

LA INFORMACION VERBAL. Esta fuente junto con la anterior de promoción interna es de las más rápidas y también de las menos costosas para la empresa. Esta funciona de la siguiente manera: Cuando hay una vacante en la empresa, se

corre la voz primero entre los jefes de cada departamento o área, de ahí fluye la comunicación por parte de los jefes a sus empleados, lo que a su vez lo comentan con otros empleados, y estos a su vez a otros empleados, hasta que se entera la mayor parte de la empresa.

Los empleados de la empresa hacen salir la noticia de la vacante fuera de la empresa comentándolo con sus amigos, con sus familiares, con sus conocidos, etc., y estos a su vez, lo comunican con otras personas lográndose así un gran círculo de información sobre la vacante de un puesto en determinada empresa, y así llegan varios candidatos a la misma.

Se dice que hay algunas empresas que bonifican a sus empleados que recomiendan algunas personas que lleven una contratación definitiva.

La información verbal es bastante económica, puede darse rápidamente, pero tal vez no sea muy adecuada cuando el puesto vacante requiera de una gran especialización, que en el momento de correr la información, se distorsione mucho sobre lo que realmente se pide y pueden llegar varios candidatos que no llenen las características pedidas por la empresa.

LOS AVISOS. Los avisos o anuncios que se ponen en los periódicos o publicaciones profesionales, llegan a un número mayor de candidatos que de otra forma no podrían enterarse de la existencia de la vacante, se dice que esta es una de las maneras más populares de conseguir aspirantes.

Aunque es caro, este tipo de reclutamiento proporciona la mayoría de las veces candidatos con el mayor número de características pedidas, porque en el momento de redactar el aviso se mencionan todos los puntos que debe reunir un puesto, por lo mismo es importante redactar los avisos de una manera clara y breve.

El aviso debe contener mínimo los siguientes elementos:

- Las responsabilidades del empleo.

- La manera en que le interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que deben de emplear (ya sea personalmente, por teléfono o por medio de la solicitud de empleo), además del tipo de información que debe de presentar.

- Los requerimientos mínimos académicos y laborales, para cumplir la función.

Por otra parte, la misma agencia de publicidad de los diarios puede ayudar para determinar factores tales como el tipo de letra y tamaño de la misma, los espacios que se deben utilizar, este tipo de anuncios debe publicarse en tiempos oportunos (obviamente si se publica un anuncio en vísperas de Navidad o de Año Nuevo, quizás no dé buenos resultados, pero en lugares donde hay un buen nivel de desempleo sí puede darse), por lo mismo es bueno estudiar todos los periódicos del área y su alcance. Aquí en Uruapan, no existe mucho que estudiar, ya que los periódicos que más se leen son la Opinión de Michoacán y la Voz de Michoacán, en ellos generalmente es donde se anuncian las empresas de la región.

Otras formas de aviso, son los carteles que se pegan en los camiones, en las calles, etc., en la ciudad de México es muy usual encontrar ese tipo de anuncios en el metro, en las paradas de los camiones, etc. Aquí en Uruapan, más que pegar avisos en los camiones, estos se encuentran en la zona céntrica de la ciudad.

AGENCIAS DE EMPLEO Y FIRMAS INVESTIGADORAS. Es también una fuente muy popular, generalmente las agencias de empleo se contactan con candidatos y le solicitan que se presenten en las oficinas de personal de la compañía con determinada vacante.

Por su parte, las firmas investigadoras se ocupan principalmente de vacantes en el ámbito profesional, mientras que las agencias de empleo se encargan de todos los demás tipos de trabajo.

El uso de este tipo de fuentes es muy bueno, porque ellas tienen contacto con un gran número de candidatos que generalmente es calificado e idóneo al puesto pedido, pero tiene la gran desventaja que los servicios son realmente costosos y en agencias que no sean responsables ni exista seriedad, pueden mandar aspirantes no calificados al puesto.

Cabe mencionar que en la ciudad de Uruapan, existían dos agencias de empleo, en la actualidad sólo existe una.

Por otra parte no existen firmas investigadoras en Uruapan.

ARCHIVO DE PERSONAL. Es también barata esta fuente, ya que se trata de recurrir a las solicitudes archivadas de candidatos que hayan solicitado un puesto parecido a la vacante, no hace mucho tiempo atrás de la situación actual, el aspecto de que éste aspirante no haya sido contratado, no quiere decir que no sea idóneo, tal vez no lo era para el otro puesto que buscaba, pero para el nuevo sí, o tal vez no se contrató porque llegó otra persona mejor, no hubo acuerdos económicos o algún tipo de causa.

Tiene la desventaja de que, si el archivo de personal es muy amplio se lleva mucho tiempo en revisar las solicitudes, o que realmente el candidato no sea apto para los puestos de la organización.

VISITAS, LLAMADAS POR TELEFONO Y CARTAS ESPONTANEAS. Estas fuentes no tienen ningún tipo de costo ya que llegan a la empresa visitas o llamadas

espontáneas de personas que están interesadas en prestar servicios a la organización; generalmente se dice que son aspirantes que no son profesionales, aquí también entran las solicitudes de trabajo que algunas personas llevan a la empresa sin ser solicitadas por esta última.

Se dice que generalmente no se toma en cuenta estas visitas, llamadas, cartas o solicitudes espontáneas, pero es bueno llevar un registro de ello, sirve para las relaciones públicas de la organización.

RECLUTAMIENTO DE UNIVERSITARIOS. Las universidades, las escuelas técnicas y otro tipo de instituciones académicas, son generalmente una buena fuente de candidatos jóvenes que por lo general harán peticiones moderadas de salario.

Las personas encargadas de reclutar, colocan avisos en las universidades, o platican con algunos catedráticos o alumnos para difundir la información. Este tipo de reclutamiento tiene una gran desventaja, como la mayoría de los jóvenes que estudian no tienen experiencia en el trabajo, se les tiene que guiar y capacitar, lo cual puede resultar costoso, pero se justifica por que se dice que como ya tienen los conocimientos previos, puede resultar muy valioso a la empresa en un futuro.

En Uruapan, se han dado casos de reclutamiento a personal en la Universidad Don Vasco, por empresas como La Papelera, La Chocolatera, MARVES, etc.

CASA ABIERTA PARA TODOS. Aquí la organización pone avisos en algún periódico con el fin de proporcionar información al público sobre una campaña de reclutamiento donde se habla de la reputación de la empresa, de excelentes sueldos y prestaciones por encima de la ley.

El día fijado por la denominada "Casa abierta para todos", se reúnen todos los aspirantes y son entrevistados. Este tipo de fuente es muy costosa y fatigante para los que realizan el redutamiento, por la gran cantidad de personal que se presenta, pero tienen la ventaja de que se pueden cubrir varios puestos al mismo tiempo, y por otra parte se fortalecen las buenas relaciones públicas de la empresa.

AGENCIAS OFICIALES DE EMPLEO. Este tipo de agencias prestan sus servicios gratis, pero el nivel de candidatos que manejan es de principiantes o sobre posiciones no especializadas, tienen la ventaja de que en el momento de requerirlos pueden empezar a trabajar.

Aquí en Uruapan las Cámaras, tanto la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), como la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), aunque no son agencias oficiales de empleo, reciben solicitudes de cualquier tipo de aspirantes, y cuando alguno de sus socios necesita alguna persona, las cámaras revisan entre las solicitudes y mandan personal con las características pedidas.

RADIO Y TELEVISION. Esta fuente ofrece las ventajas de que llega a un gran número de audiencia en un tiempo más corto, pero tiene una gran desventaja, que son altos sus costos.

Para que tenga eficiencia el mensaje debe repetirse constantemente, aquí debe escogerse un mensaje convincente y llamativo, debe ser breve y si se quiere reclutar a un número no muy grande de personas, el anuncio debe mencionar todas las características principales que debe cubrir un puesto; la voz del locutor debe escucharse sincera y agradable, para economizar tiempo y dinero se debe dar un

número telefónico, más que una dirección.

Entonces el radio y la televisión pueden llegar a una gran audiencia y pueden ayudar a ocupar vacantes en un tiempo corto, pero muy costosa.

En Uruapan, es fácil escoger una fuente de ese tipo, ya que solamente existen tres estaciones de radio, manejan costos similares, y existe una estación de televisión local. Pero esta última no es muy recomendable ya que su audiencia se dice que es muy baja, además de que el nivel de calidad de los anuncios no es muy aceptable.

SINDICATOS. Cuando existe buena relación entre el sindicato y la empresa, y el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos, este canal puede ser bueno ya que puede proporcionar a la empresa técnicos, obreros especializados útiles a la organización.

Otro tipo de fuentes para obtener personal capaz puede ser el "pirateo" de personal a otra empresa, yo en los personal no estoy de acuerdo con esto, aunque es relativamente barato porque obtenemos como empresa, personal ya capacitado y con experiencia que puede ser útil a la entidad, pero no es ético realizar ese tipo de acciones.

Por otra parte es importante considerar que sea cual sea la fuente de reclutamiento, los reclutadores deben de tomar en cuenta el entorno en que se mueven, como puede ser:

- La disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Requerimientos del puesto.

Por otra parte es importante conocer el grado de recursos humanos que giran alrededor de una empresa, para saber si en un momento dado, puede allegarse de personal calificado, sin muchas dificultades para encontrarlo.

2.3.2 MERCADO DE TRABAJO.

El término "mercado de trabajo" está referido a las ofertas de trabajo que ofrece la empresa y el "mercado de recursos humanos", que está constituido por el conjunto de individuos aptos para trabajar cierto tiempo y en lugares determinados.

Chiavenato en su obra "La administración de recursos humanos" nos muestra dos figuras, una en cuanto a cómo se comportan las empresas de acuerdo a sus ofertas en búsqueda de personal y otra figura de acuerdo a cómo se comportan las personas en el mercado de recursos humanos, que se muestran a continuación:

Comportamiento de las empresas de acuerdo a lo que buscan de los empleados (figura 2.6).

Comportamiento del personal dentro del mercado de recursos humanos (figura 2.7). Estas figuras muestran cómo se comporta una empresa cuando requiere de personal y al mismo tiempo, lo que esta encontrará como realidad por parte de las personas que ya cuentan con un empleo, pero tienen temor de perderlo y también, por otra parte de las personas desempleadas que tienen extrema dificultad en conseguir un trabajo.

Lo que se puede criticar de estas figuras, es que realmente no se da una excesiva cantidad de ofertas por parte de las empresas para llenar ciertos puntos, es mucho mayor la proporción de gente que busca trabajo, que la cantidad que ofrecen las empresas.

EMPRESA

FIGURA 2.6

SITUACION DE OFERTA	SITUACION DE BUSQUEDA
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva cantidad de ofertas de cargos. • Competencia entre las empresas para obtener candidatos. • Intensificación de las inversiones en reclutamiento. • Reducción de las exigencias a los candidatos y flexibilidad del proceso selectivo. • Enfoque en el reclutamiento interno. • Desarrollo de políticas de fijación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cantidad de ofertas de cargos. • Falta de competencia entre las empresas. • Reducción de las inversiones en el reclutamiento. • AUMENTO DE LAS EXIGENCIAS a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo. • Reducción de las inversiones en entrenamiento. • Enfoque en el reclutamiento externo. • Desarrollo de políticas de sustitución del personal.

EMPLEADO

FIGURA 2.7

SITUACION DE OFERTA	SITUACION DE BUSQUEDA
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva cantidad de candidatos. • Competencia entre candidatos para obtener empleos. • Disminución de las prestaciones salariales. • Extrema dificultad en conseguir empleo. • Temor de perder empleo. • Disminución de los problemas de ausentismo. • Un candidato acepta cualquier oportunidad. • Orientación hacia la supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cantidad de candidatos. • Falta de competencia entre candidatos. • Elevación de las prestaciones salariales. • Extrema dificultad en conseguir empleo. • Voluntad de perder el empleo actual. • Aumento en los problemas de ausentismo. • Un candidato selecciona múltiples oportunidades. • Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo.

Para tener una idea de como está la disponibilidad externa de recursos humanos en nuestro municipio, es bueno considerar los datos que nos menciona el XI Censo de Michoacán, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), este censo muestra información básica para el conocimiento, tanto demográfico, como social y económico del estado.

La ciudad de Uruapan, según datos del INEGI, contaba hasta 1990 con 217,068 personas, lo cual significa un aumento del 6.12% en relación a 1970. La población total del Municipio la clasificaron por grupos de edad, quedando así:

De 0 a 14 años el 38.84%

De 15 a 64 años el 55.82%

De 65 o más años el 4.11 %

No especificado el 1.24%

La edad media promedio en el Municipio era hasta entonces de 19 años (es importante mencionar este dato, ya que como se observa, la mayoría de la población es gente joven, esto lo deben considerar las empresas en el momento de reclutar a su personal).

Por otra parte el nivel de instrucción en Michoacán ha mejorado en las dos últimas décadas (es bueno para las empresas, ya que los candidatos cuentan con más estudio).

Los municipios que más instrucciones post primaria tuvieron son Morelia, Lázaro Cárdenas y Uruapan.

La población económicamente activa en el estado de Michoacán, por sexos fue hasta el 90 en un 63.3% en hombres y un 14.6% de mujeres. En Uruapan trabajan en porcentaje el 69.3% de los hombres y las mujeres 20.06%.

Otro dato importante a conocer es que por sectores la población ocupada se encontraba:

El 37.43% se encuentra en el sector terciario (actividades comerciales, servicio de transporte y comunicación, financieros restaurantes, hoteles, etc.), el sector primario concentra el 34.04% (actividades agrícolas, ganaderas, caza, pesca). En el sector secundario se encuentra el 23.2% (industria manufacturera, de la construcción, eléctrica, etc.).

También es importante conocer los ingresos de la población de Michoacán; se sabe que hasta el 90, el 31.2% de la población ocupada en el estado recibe ingresos mensuales entre uno y dos salarios mínimos. El 17.0 gana menos de un salario mínimo y el 14.9% recibe de dos a tres salarios mínimos. La población ocupada que tiene los ingresos más altos entre tres y cinco salarios mínimos, aparece con proporciones menores al 10%. Esta cifra nos permite conocer, que los sueldos que están proporcionando las empresas del estado, son muy bajos, por ejemplo, en relación a los del Distrito Federal, nos sirve para tener indicadores para establecer los sueldos en el momento de reclutar y seleccionar al personal.

En general es bueno conocer esta información. Por ejemplo permite conocer que el nivel de instrucción en Uruapan ha aumentado, pero ese grado de instrucción no va más allá de la preparatoria, entonces esto puede ayudar a concluir que obviamente personal calificado es muy difícil encontrar en la ciudad. En todo el estado es muy bajo el nivel de instrucción. Por otro lado a nivel estatal y municipal, el nivel de desempleo es muy alto, mucha gente busca trabajo; esto lo deben considerar las empresas en el momento de reclutar a su personal, ya que como se mencionó anteriormente, hay mucha gente desocupada, pero realmente un gran porcentaje de esta no es calificada.

Entonces, como se vio en este apartado el reclutamiento consiste en el proceso de identificar y atraer hacia las empresas o solicitantes idóneos para cubrir una vacante. El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa tomando en consideración al mercado de trabajo, un grupo de candidatos, para proceder a la selección de personal, del cual se habla en el siguiente apartado.

2.4 LA SELECCION DE PERSONAL.

Una vez, que la empresa ya cuenta con un grupo idóneo de solicitantes a través de su proceso de reclutamiento, entra a una de las etapas más importantes que es la selección de personal, y esta se refiere a elegir de entre varios candidatos, al que más se adapte a las necesidades de un perfil de un puesto determinado dentro de la organización. El proceso de selección de los recursos idóneos consiste en una serie de pasos específicos que se van a emplear para poder decidir qué candidato debe ser contratado, el proceso de selección va a comenzar desde el momento en que la empresa tiene una vacante, viene el reclutamiento, varias personas solicitan el empleo y va a terminar en el momento que se decida contratar a un individuo, que sea considerado el más apropiado al puesto.

Los departamentos de recursos humanos, basan su selección de personal, en cuatro elementos indispensables que son:

El análisis de recursos humanos.

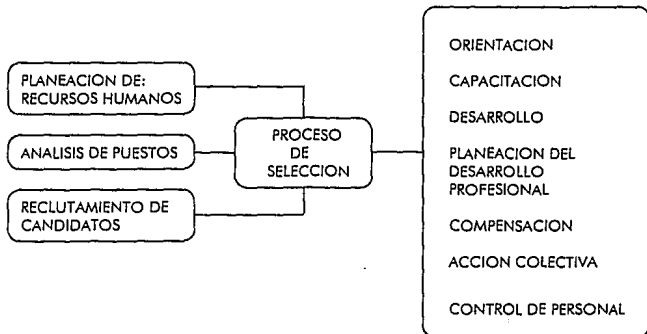
La planeación de recursos humanos.

El análisis y valuación de puestos.

El reclutamiento de candidatos.

Las actividades de administración de recursos humanos depende en gran medida del proceso de selección; más adelante se muestra una figura para comprender mejor lo anterior (figura 2.8).

FIGURA 2.8



2.4.1 DESAFIOS ORIGINADOS EN EL MERCADO DE TRABAJO.

Como ya se mencionó anteriormente en el reclutamiento, es muy importante considerar el mercado de trabajo, es necesario contar con un grupo grande calificado de candidatos para tener mayor opción de elegir al que va a ser contratado; obviamente algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, especialmente aquellos que exigen un mayor número de conocimientos y experiencia. En estas últimas vacantes para trabajos extremadamente especializados, se habla de puestos de baja "razón de selección". La "razón de selección", se dice que la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el

número total de solicitantes. Una razón de selección baja significa que existen pocos solicitantes para escoger o que el nivel de los solicitantes para el puesto es muy bajo.

Existe una fórmula para determinar la razón de selección que es la siguiente:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados.}}{\text{Número de solicitantes.}}$$

Antes de hablar del proceso de selección, es necesario conocer los principios de la misma.

2.4.2 PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL.

Los principios son:

DE COLOCACION.

DE ORIENTACIÓN.

DE ETICA PROFESIONAL.

EL PRINCIPIO DE COLOCACION. Dice que en el momento de estar seleccionando a los candidatos, se puede encontrar entre ellos algunos que no reúnan las características pedidas por el puesto, pero posiblemente pueden ser buenos prospectos para otros puestos dentro de la organización.

EL PRINCIPIO DE ORIENTACION. Es muy importante que en el momento que la empresa se da cuenta que un candidato no va a ser aceptado al puesto, se le debe notificar de inmediato y no darle esperanzas. En las posibilidades de la empresa,

debe orientarse al candidato hacia que tipo de puesto al que esta realmente orientado. En caso de que no sea posible aceptar un candidato, es importante orientarlo, hacia alguna otra fuente de empleo (en la práctica generalmente no se da).

EL PRINCIPIO DE ETICA PROFESIONAL. Este principio es uno de los indispensables y de los que menos se lleva acabo. Este principio dice que se debe evitar decir al candidato: usted no sirve para el puesto, porque puede afectar su integridad y su desarrollo en la sociedad al sentirse fracasado.

Debe evitarse acciones poco éticas como personas que están bien recomendadas, o que darán gratificación u obsequios si son contratados. Este intercambio de servicios y todas las prácticas similares que se lleven, aparte de ser éticamente condenables, pueden traer serios problemas a la organización, porque si el administrador de recursos humanos lleva a cabo contrataciones mediante algún soborno, van a estar filtrándose a la empresa personas que no son idóneos al puesto; éstas, obviamente no sabrán desarrollarse y bajará la productividad de la organización.

2.4.3 PROCESO DE SELECCION.

El proceso de selección, se inicia cuando se presenta una vacante (el puesto que no tiene titular). Antes de tratar de cubrir esa vacante, es muy importante considerar la posibilidad de redistribuir el trabajo entre el personal actual, con el fin de cubrir esta vacante con el personal y reducir costos. En caso de que no pueda ser cubierto por nuestro personal actual, se debe solicitar a una nueva persona; esta

solicitud se debe requerir al departamento encargado de la administración de recursos humanos o en las empresas pequeñas a aquel departamento o persona de absorber esta actividad, entre sus actividades comunes.

Se le debe notificar ya sea al departamento de recursos humanos, o al encargado en las pequeñas empresas, las características que debe cubrir el puesto, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual va a estar contratado, el departamento al cual se va a integrar, el turno, horario, sueldo, etc.

2.4.4 PASOS DEL PROCESO DE SELECCION.

Los pasos que componen el proceso de selección de personal son los siguientes:

RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES.

ENTREVISTA INICIAL.

PRUEBAS DE APTITUDES.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

ENTREVISTA CON SU SUPERVISOR.

EVALUACION MEDICA.

DECISION FINAL.

Cabe mencionar que algunos autores como William B. Warther, Jr, considera que primero se debe llevar a cabo las pruebas de aptitudes y luego llevar a cabo la entrevista primaria, pero hay que considerar que es mejor entrevistar a los candidatos primero, con el fin de desechar de inmediato a algunos candidatos que muestran deficiencias.

RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES. El primer aspecto a considerar cuando se recluta gente, es la solicitud de empleo; generalmente las empresas grandes, tienen su propia solicitud de empleo adaptada a sus necesidades y otras más pequeñas, piden a los candidatos que llenen solicitudes como las que venden en cualquier papelería. Se recomienda tener tres formas diferentes de solicitud de empleo:

Nivel ejecutivo.

Nivel empleado.

Nivel obrero.

En caso de no ser posible ésto, porque acarrea más gastos a la empresa, se puede elaborar una solicitud sencilla que sea igualmente para obreros, empleados y ejecutivos, únicamente con la diferencia de que a los ejecutivos se les pide currículum vitae.

Desde el momento en que se entreguen las solicitudes de empleo, en el momento de ser examinada por el departamento de recursos humanos o el encargado de la pequeña empresa, se identifica de inmediato con cuáles candidatos es conveniente proceder a las siguientes etapas del proceso de selección y cuáles serán desechadas de manera inmediata.

Por ejemplo si el candidato, en su solicitud de empleo se observa que no cubre siquiera los requisitos mínimos (edad, escolaridad, etc.), será desechado de ese puesto.

Otra forma de desechar la solicitud, es examinar el aspecto general de la misma si se encuentra manchada, arrugada, difícil de leer y entender lo que está escrito en ello (el contenido de las solicitudes debe estar redactado correctamente

y el lenguaje fácil de entender), también si cuenta con muchos espacios en blanco en la solicitud o no respondió preguntas clave, sus pretensiones salariales son realmente excesivas, se encuentra incongruencia en la información, todos estos puntos son claves para desechar una solicitud.

Otro punto clave para desechar de inmediato una solicitud, es identificar la frecuencia con que el candidato cambia de trabajo. Si se nota que los cambios son en un lapso menor a un año posiblemente ese empleado tenga problemas de inestabilidad emocional. Este punto no debe ser considerado tan severamente como para decidir si es bueno o no seguir con las demás etapas de selección, porque posiblemente los cambios se hayan dado por las empresas donde trabajó, algunas quebraron, otras tuvieron cambios organizacionales y liquidaron a su personal, quizá renunció porque se le trataba mal, entonces no puede desecharse definitivamente, en el etapa de entrevista es donde podrá tomarse decisiones, conociendo más al candidato.

Después de analizar las solicitudes de empleo, varias se desecharán, otras tantas pasarán a la siguiente etapa que es la entrevista inicial.

LA ENTREVISTA INICIAL O PREVIA.

Una entrevista, se dice que es una comunicación interpersonal, y en este caso servirá para recabar información del candidato y así tomar decisiones.

En este caso, la entrevista inicial de selección trata de reafirmar algunos datos proporcionados en la solicitud, obtener más datos de los candidatos y en general tener una idea de la forma de pensar del candidato.

En este paso, hay que tomar en consideración, por parte del entrevistador, el tiempo que durará cada entrevista; necesita estudiar la solicitud de cada candidato, para en base a ello hacer sus preguntas; además necesita estudiar la información que le proporcionará el entrevistado concerniente al empleo y a la empresa en general y finalmente, se necesitará tiempo después de cada entrevista para desarrollar las notas que se tomaron durante la entrevista, sacar conclusiones iniciales y verificar referencias.

La entrevista inicial está formada por tres etapas, a las que se les conoce como:

- Rapport o "rompehielo".
- Cima.
- Cierre. (Figura 2.9)

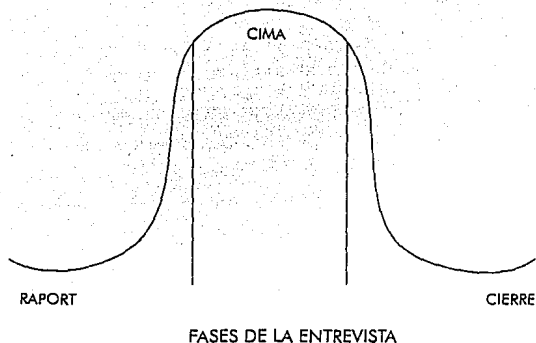
El rapport (el término significa concordancia o simpatía). La finalidad de esta etapa es simplemente disminuir las tensiones del solicitante durante la entrevista, darle confianza, mostrar interés por escucharlo, mostrarse amistoso, hacerle en un principio, preguntas no complicadas, etc.

Esta etapa se facilita si el entrevistador motiva a hablar al entrevistador comentándole, algunos aspectos de la organización y sobre el empleo. Simplemente se busca "romper el hielo" en la comunicación.

Se dice que esta etapa debe llevarse entre 5 y 6 minutos.

La siguiente etapa es la cima. Su propósito fundamental, es conocer los puntos clave del trabajador como 'puede ser, su historial, tanto laboral, educativo, como personal, a qué se dedica su tiempo libre y qué proyectos tiene a corto y largo plazo. Por ejemplo, de la historial laboral, es necesario conocer dónde trabajó antes, la

FIGURA 2.9



opinión que tiene el trabajador de sus antiguos patrones, cuánto tiempo duró en cada empresa, por que salió del trabajo (este punto, después de la entrevista se verificará hablando a las compañías donde trabajó, para conocerse los motivos de su cambio de trabajo han sido reales o ficticios). Cuales han sido sus ingresos económicos, etc.

De su historia educativa, se reafirman datos sobre el grado de estudio y especialización, sus intereses vocacionales en relación con las tareas que ha venido desempeñando, en caso de que tenga grado universitario, el porqué de esa carrera, cuáles eran sus materias favoritas, si tuviera oportunidad de volver a estudiar qué cosas haría distintas, porqué se especializó en tal área, etc.

En su historial personal (aunque se dice que no es muy ético estudiar aspectos privados del candidato), es necesario obtener información sobre sus padres, su

esposa o esposo, sus hijos, etc. Esto es con el fin de conocer el grado de integración en que vive el trabajador y conocer algo de su estabilidad emocional. También aquí se investiga de forma oral el estado de salud, preguntándole qué tipos de enfermedades ha tenido, si ha sido operado, etc.

En cuanto a conocer a qué dedica su tiempo libre, se busca obtener información de cómo canaliza el individuo sus tensiones, y tratar por otra parte de conocer los planes que tiene el individuo a corto plazo, y a largo plazo también, cómo ve proyectado su futuro, cuáles son sus objetivos en la vida, después de conocer estos puntos ya que puede pasar a la siguiente etapa que es el cierre. Generalmente la etapa de la cima debe durar entre 20 y 30 minutos.

El cierre. Aquí se le permite al entrevistado que haga las preguntas que el quiera realizar; en caso de no ser aceptado, el entrevistador debe orientarlo en sus posibilidades, hacia otras oportunidades de trabajo, en caso de ser potencialmente candidato, se le dice cuál será la siguiente etapa a realizar. El propósito principal del cierre, es agradecer al entrevistado su presencia.

Cabe mencionar, que esto no es una Ley cómo debe manejarse una entrevista, pueden darse también las entrevistas de manera libre o no dirigida, donde se deja al candidato, que hable de todo lo que quiera. En esta entrevista, el entrevistador lleva la parte pasiva. Se dice también que en las entrevistas, el candidato en ocasiones asumirá el papel de entrevistador, pero no debe dejársele a tal grado que domine la entrevista.

Para entender mejor lo anterior, en lo relativo a las diferentes formas de entrevista, a continuación se muestran diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de personal, propuestas por William B. Warther Jr. y Keith Davis (figura 2.10)

FIGURA 2.10

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTAS	APLICACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • No estructurada 	<p>Número mínimo de preguntas planeadas.</p>	<p>Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema o se explique por que no se le contratará.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada 	<p>Se formula una lista de preguntas que se le harán al solicitante.</p>	<p>Útil para obtener resultados con validez, especialmente número grande de solicitudes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mixta Solución de problemas 	<p>Combinaciones de las anteriores. Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas.</p>	<p>Enfoque más realista. Útil, para evaluar las habilidades analíticas y de raciocinio en condiciones de presión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Provocación de tensión 	<p>Preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.</p>	<p>Útil para puesto que requiere gran nivel de presión.</p>

Antes de celebrar la entrevista inicial, es necesario preparar un ambiente apropiado en el cual se va a llevar a cabo la entrevista.

Es necesario, tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Es recomendable que la entrevista sea en privado.
- Que haya un mínimo de distracciones.
- Procurar que el aspirante se sienta cómodo.

Todo ello, con el fin de obtener una buena entrevista.

En el momento de realizar la entrevista se dice que es importante tener una percepción del "lenguaje corporal" de una persona, por que éste puede decir muchas cosas del candidato, ya que existen algunos aspectos específicos, que van a permitir interpretar la personalidad del individuo.

A continuación se muestran algunos tipos de mensajes no verbales, que permiten conocer un poco más al candidato, mostrados por Diane Arthur en su libro "La selección efectiva de personal" (figura 2.11).

Se dice que a estos datos no debe darse una interpretación específica hasta no estar completamente seguro de que se está en lo cierto, posiblemente en un principio el empleado se sienta muy tenso, y por lo mismo muestre algunas posturas de nerviosismo, pero conforme pase la entrevista puede adquirir la seguridad que realmente tiene. Se dice también, que es muy útil este tipo de información, manifestada por "el lenguaje corporal". A través de mensajes no verbales, por ejemplo: si el aspirante, durante el transcurso de la entrevista se muestra muy tranquilo y en el momento de preguntarle porqué ha dejado anteriores empleos, se empieza a mover nerviosamente en el asiento, a sentarse al borde del mismo,

FIGURA 2.11

MENSAJE NO VERBAL (Lenguaje corporal)	INTERPRETACION DEL ENTREVISTADOR
Mirarlo a uno a la cara	Amigoso, sincero, confiado, afirmativo
Evitar mirar de frente	Fría, evasivo, indiferente, inseguro, pasivo, asustado, nervioso, no está de acuerdo, no cree
Mover la cabeza de derecha a izquierda y viceversa, varias veces.	No está de acuerdo, no cree
Bostesar	Aburrido
Rascarse la cabeza	Confundido, incrédulo
Sonreír	Contento, comprensivo, incrédulo
Morderse el labio	Nervioso, temeroso, angustiado
Dar golpecitos con el pie	Nervioso
Cruzarse de brazos	Airado, desaprueba, desacuerdo, defensivo
Alzar las cejas	No puede creer, sorprendido
Fruncir el ceño	No está de acuerdo, furioso, desaprueba
Retorcerse las manos	Nervioso, ansioso, temeroso
Inclinarse hacia adelante	Atento, interesado
Sentarse al borde del asiento	Atento, interesado, ansioso, nervioso
Moverse en el asiento	Inseguro, pasivo
Postura erguida	Confiado, afirmativo

o cualquier otro síntoma de nerviosismo, aunque nos dé una respuesta aceptable, posiblemente esté mintiendo.

TIPO DE COMPORTAMIENTO DE LOS ASPIRANTES.

Los entrevistados pueden encontrarse con algunos aspirantes, que desde un principio muestren un comportamiento bien específico, como podría ser:

Tímido o nervioso.

Candidato demasiado hablador.

Hostil o agresivo.

Emotivo o turbado.

Dominante.

Es importante conocer el tipo de personalidad que tienen las personas, para saber cómo guiar la entrevista.

EL TIMIDO O NERVIOSO. Aquí se dice que en los primeros minutos de la entrevista, en lo referente a la etapa de romper el hielo, se puede observar si el candidato está muy nervioso o intranquilo, o se muestra muy tímido y no proporciona la información, es necesario conducir la entrevista con un tono amable, voz agradable, no complicar las preguntas en un principio, para que tome confianza y proporcione todos los datos requeridos.

CANDIDATOS QUE HABLAN MUCHO. Estos candidatos hablan mucho, pero la mayoría de lo que dicen no es relacionado a las preguntas realizadas, se dice que estas personas suelen ser muy simpáticas y da gusto conversar con ellas, pero

lo importante es la información que proporcione, ya que no es una charla de carácter social. Se dice que con este tipo de candidatos, lo importante es controlar la entrevista, no dejar que se amplíen en cosas vanas y si es necesario quitarle la palabra con otra pregunta, pidiéndole con tono amistoso que sea más concreto en sus respuestas, esto permite coordinar la entrevista y no perder tiempo con respuestas muy amplias, pero vacías al mismo tiempo; que proporcionen lo que realmente se busca del candidato.

CANDIDATOS HOSTILES. Este tipo de personas se pueden mostrar hostiles o agresivos, posiblemente porque están desesperados por no encontrar trabajo a pesar de buscar durante mucho tiempo y piensan que serán rechazados nuevamente, sus experiencias laborales han sido malas, han estado esperando mucho tiempo para ser entrevistados, etc.

Se dice que este tipo de candidatos, se recomienda mantener la calma y se debe averiguar el porqué de su agresividad. Si se sigue comportando agresivo en gran parte de la entrevista, deba advertírsele que no se podrá seguir con la entrevista si no calma sus impulsos.

CANDIDATOS EMOTIVOS O TURBADOS. Igualmente que el anterior, posiblemente este tipo de candidatos tenga problemas, o se encuentre muy tenso. Se dice que posiblemente el candidato comience a llorar en plena entrevista; aquí se recomienda que el entrevistador debe mostrar comprensión y no compasión; porque no sería objetivo en el juicio sobre esa persona, ya que por el hecho de que tiene muchos problemas el entrevistador le va a favorecer para que se le dé el empleo; el entrevistador no debe dejarse guiar por sus propias emociones. En caso

de que lllore el candidato, se recomienda que el entrevistado salga de la oficina, regrese más tarde o al siguiente día, para poder comenzar de nuevo la entrevista

CANDIDATOS DOMINANTES. El entrevistado dominante quiere manejar la entrevista, quiere pasar de entrevistado a entrevistador, generalmente porque no se siente capacitado al puesto y quiera desviar la conversación y envolver a la persona que lo está entrevistando mostrándole una imagen falsa de lo que realmente es; el entrevistador no se debe dejar "comer" por el candidato, mostrarse un poco más enérgico hacia esta persona y hacerle preguntas concretas.

En general para poder definir qué tipo de personas se está entrevistando, el encargado debe tener un conocimiento pleno de las ciencias del comportamiento humano, y sobre todo debe ser experto y tener bastante experiencia en el manejo de recursos humanos.

ENTREVISTAS EN EQUIPO. La mayoría de las entrevistas que se realizan son entre dos personas (el entrevistador y el candidato), pero en ocasiones se pueden dar entrevista en equipo con otras dos o tres personas más, como entrevistadores. El equipo puede estar formado por el encargado del departamento de personal, el supervisor del departamento de puesto en cuestión, un jefe de división y obviamente el candidato.

Se dice que estas entrevistas se pueden hacer para ahorrar tiempo, para comparar resultados entre los presentes de las respuestas del candidato. En caso de utilizar este tipo de entrevistas, se le debe avisar con anterioridad al candidato que va a ser entrevistado por un conjunto de personas, para que lo vaya asimilando y no se impresione en el momento de llegar a la entrevista.

Al contrario de estas entrevistas, puede haber varios candidatos en el momento de la entrevista y un solo entrevistador. En general se dice que estos tipos de entrevistas no son muy recomendables, en la primera, aunque se puede ahorrar tiempo y dinero entrevistando, posiblemente el candidato se siente realmente presionado al ser interrogado por tres o más personas y no ser objetivo en sus respuesta, y en general se sienta muy nervioso. En el segundo tipo de entrevista en equipo, al entrevistar a varias personas al mismo tiempo puede traer confusiones en el momento de recabar la información de lo que dijo cada candidato o posiblemente algún candidato por tratar de destacar hace todo lo posible por llamar la atención de la persona que lo está entrevistando y puede darse una competencia no necesaria.

Lo más recomendable, de acuerdo a las características de la selección adecuada de personal es una entrevista entre dos personas, para obtener mayor objetividad en los resultados.

Por último, al llevar una entrevista a un candidato, se dice que se debe evitar caer en los siguientes errores por parte del entrevistador:

1) No se debe tratar con altivez a un candidato:

2) se debe evitar llevar entrevistas con personas que en su solicitud no llenen los requisitos mínimos pedidos (a menos que no se tenga ningún otro candidato).

3) No comparar al candidato, con el empleado que dejó el puesto, con los empleados actuales, no aceptar sobornos del candidato, ni favorecer a recomendados.

4) No se debe interrumpir al candidato, solamente, en caso de que se esté desviando el tema.

5) Hay que llevar la entrevista de acuerdo al personal que se está entrevistando y no caer en terminología que posiblemente no entenderá.

6) No se debe humillar al candidato, diciéndole que no sirve para el puesto.

INFORME DE LA ENTREVISTA.

Después de realizar la entrevistas, se debe tener un informe sobre el reclutado y conclusiones de la entrevista, éste debe redactarse inmediatamente después de que salga el candidato de la oficina o sección de entrevistas, con el fin de no olvidar todos los datos proporcionados por el candidato (se recomienda realizar algunos apuntes sobre la marcha de la entrevista y desarrollarse al término de esta). Un formato para ser llenado después de la entrevista puede tener las siguientes características (figura 2.12).

PRUEBAS DE APTITUDES.

Los candidatos que después de la entrevista previa continúen como posibles prospectos, serán pasados a las pruebas de aptitudes (generalmente pruebas psicológicas, de conocimiento, de desempeño, teórico-práctico, etc.). Esta etapa busca valorar las habilidades y potencialidades que tiene el candidato, así como aspectos relacionados a los requerimientos del perfil del puesto. Las pruebas pueden ser exámenes psicológicos, o ejercicios que simulen las condiciones de trabajo, etc. Es muy importante para cualquier empresa, que sus trabajadores desempeñen las labores para las cuáles tiene más aptitudes, ya que con ésto se incrementará la productividad y la satisfacción dentro de su trabajo.

FIGURA 2.12

CONCEPTO	B	M	R	OBSERVACIONES
CARACTERISTICAS FISICAS				
PRESENTACION PERSONAL				
HABILIDADES PARA EXPRESARSE				
CONFIANZA EN SI MISMO				
EDUCACION MOSTRADA				
INTELIGENCIA APARENTE				
AMBICION REVELADA				
PERSONALIDAD				

Tipo de pruebas:

Psicológicas

De conocimientos

De desempeño

Teórico-prácticas

PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Existen gran variedad de pruebas psicológicas (deben ser aplicadas por especialistas). Las pruebas psicológicas se hicieron comunes desde la Primera Guerra Mundial, estas pruebas miden la personalidad del individuo pero se dice que en ocasiones no son muy confiables o que su resultado es muy discutible, porque las relaciones que existen entre la personalidad y el desempeño, con frecuencia son muy subjetivas. Se dice que existen una gran variedad de pruebas de este tipo, pero cada prueba debe de ir encaminada al puesto en cuestión y por otra parte debe de ir acorde a las actividades que realice la empresa, por lo mismo es difícil ejemplificar todo el tipo de pruebas que existen; a continuación se muestran algunos de las pruebas psicológicas que existen:

Inventario psicológico. Esta prueba mide la personalidad, se le aplica a candidatos relacionados a puestos ejecutivos, gerentes o supervisores.

Inventario multifacético. Mide la personalidad, se le puede aplicar a candidatos para puestos ejecutivos, personal con acceso a información confidencial.

Guía del temperamento. Mide la personalidad del candidato a puestos de supervisores.

Prueba Owens de creatividad. Mide la creatividad y la habilidad de juicio para aplicársele a los ingenieros.

PRUEBAS DE DESEMPEÑO.

Miden las habilidades de los candidatos para ejecutar algunas funciones del puesto, estas pruebas las hace normalmente el futuro jefe inmediato, que es el más familiarizado con esta tipo de labores (por ejemplo: un restaurante necesita un cocinero, éste se presenta y es sometido a pruebas de preparación de platillos que se venden en este restaurante y es vigilado en esa prueba por el jefe inmediato que en este caso sería el jefe de cocineros o el cheff principal). Como ejemplo se presentan la siguientes pruebas de desempeño:

Prueba Stomberg de destreza. Mide la coordinación física de los candidatos para puestos como dependientes del almacén.

Pruebas para oficinistas. Mide la habilidad para trabajar con nombres y números. Se le aplica a futuros oficinistas.

Pruebas de simulación de trabajo. Mide la respuesta a demandas que simulen el ambiente de trabajo, se les aplica a candidatos a puestos gerenciales o a profesionales.

Existen otros tipos de pruebas como las TEORICO-PRACTICAS, estas combinan pruebas de conocimiento con pruebas de desempeño, su fin es conocer qué tanto saben en teoría y como la aplican, generalmente se aplica a candidatos a supervisores o personal de nivel medio.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

Aquí es donde se busca conocer de una manera más profunda, las actividades sociofamiliares del candidato, conocer su grado de responsabilidad y eficacia en

el trabajo, conociendo las actividades que llevó a cabo en otras empresas, qué puestos ocupó, los motivos de su baja, su situación económica, si tiene o no propiedades, negocios, etc. Se busca también verificar la información proporcionada, sus antecedentes familiares y personales, si tiene antecedentes penales, si está integrado con su familia, si tiene hijos, su relación con sus padres, etc.

Se dice que este tipo de estudios es realizado por un trabajador social de la empresa o un agente de investigación, pero todo depende del presupuesto y las políticas de cada empresa.

El verificar el tipo de persona que es el solicitante, si es confiable la información proporcionada, es difícil ya que las referencias personales, por lo general son suministradas por los amigos y familiares y por lo mismo la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

ENTREVISTAS CON EL SUPERVISOR.

Se dice que en la gran mayoría de las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien tiene la responsabilidad de decidir si se da o no la contratación definitiva del nuevo o nuevos empleados, porque son ellos los más idóneos para poder examinar algunos aspectos técnicos, además de la experiencia que les da trabajar en el área donde se encuentra la vacante desocupada. Esta entrevista es muy breve y se fijan básicamente aspectos relacionados con el sueldo, o salarios.

EXAMEN MEDICO.

Es importante que el proceso de selección incluya un examen médico de los candidatos ya que es importante conocer la salud del futuro personal para evitar ingresar a un individuo que padece enfermedades contagiosas y que puede afectar al demás personal, o que se ausente mucho por enfermedad y baje su productividad, aparición de enfermedades profesionales, provoque accidentes de trabajo, etc. El examen médico es tan importante para la organización, al grado de relacionarse con aspectos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y en sí afecta toda la productividad de la empresa.

El examen médico de admisión es obligatorio para los patrones y está en el reglamento de seguridad e higiene que estableció la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que en el art. 15 menciona que los patrones tienen la obligación de practicar exámenes no solamente de admisión sino periódicos a sus trabajadores.

El artículo 16 del mismo reglamento, menciona que los trabajadores están obligados a someterse tanto a los exámenes de admisión como a los exámenes periódicos.

La realización de los exámenes médicos de admisión es pagada por la empresa y debe ser efectuada por un médico especializado en medicina del trabajo, éste debe de tener en consideración al momento de realizar su examen las actividades que desempeñará el futuro empleado y las condiciones generales de trabajo donde se desarrollará. El examen médico comprende un interrogatorio y una exploración de tipo físico, en algunas empresas se realiza estudios de laboratorio y de rayos X. En caso de que un aspirante sea rechazado por mala salud, el médico debe recomendar un tratamiento para mejorar su salud y también

comunicar al departamento de recursos humanos que el candidato no es saludablemente apto para determinado puesto (en la práctica, se le da poca importancia al examen médico, o lo llevan a cabo muy subjetivamente).

DECISION FINAL.

La decisión final de contratar al candidato, es el fin de todo el proceso de selección de personal. Con la información obtenida durante este proceso, ya se tiene definido cuál es el candidato más apto al puesto. En este caso, se procede a contratar a la persona o personas, pero no hay que olvidar que es bueno comunicarse con los solicitantes que no fueron aceptados, para mantener las buenas relaciones de la empresa, además tampoco hay que olvidar que se invirtió tiempo y dinero en ellos y posiblemente podrán ser candidatos, para otro puesto dentro de la organización.

Es importante también conservar los documentos del candidato aceptado desde la solicitud, sus evaluaciones y referencias, su examen médico, esto con el propósito de iniciar el expediente del nuevo empleado de la empresa.

En sí, el proceso de selección va a depender en gran parte de lo ya mencionado, como el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y sobre todo la oferta de personal en el mercado de trabajo. Es importante mencionar que estos pasos no son iguales en todas las empresas y de un puesto vacante a otro, pero en general el proceso de selección se basa en pruebas de habilidades y conocimientos necesarios a un puesto; las empresas más grandes sí recurren a un proceso de selección bien definido, que incluye las referencias laborales, el examen médico, el análisis socioeconómico, antes de

decidir si contratan o no a una persona. Las empresas pequeñas deben realizar la selección de acuerdo a sus posibilidades y necesidades.

2.4.5 ASPECTOS POSTERIORES A LA SELECCION DE PERSONAL.

En el momento en que se toma la decisión de contratar a una persona, y esta llega a la empresa a prestar sus servicios, el nuevo trabajador obviamente se sentirá extraño dentro de la misma, por lo mismo la organización debe establecer un programa de inducción a la empresa y darle confianza al trabajador, además de darle una inducción al puesto para informarle cuáles van a ser sus funciones. Se le debe dar a conocer todos los departamentos y áreas de la organización, se debe presentar con sus compañeros de trabajo. En las grandes empresas, se les da un manual de bienvenida, donde se establecen los objetivos, políticas, las reglas de la organización, etc.

Debe establecerse un contrato de trabajo, ya sea por tiempo determinado, o indeterminado, dar de alta al trabajador ya sea en el IMSS o el ISSSTE, al INFONAVIT, o al FOVISSSTE, además debe brindársele al trabajador, un buen ambiente de trabajo, darle una capacitación, y sobre todo motivarlo para que preste sus servicios lo mejor posible y sea más productivo.

CAPITULO TRES

CAPITULO TRES

CASO PRACTICO

Después de haber mencionado todos los aspectos teóricos relativos al reclutamiento y selección de personal, es necesario comparar esta teoría con la realidad que viven las empresas en nuestra ciudad de Uruapan.

Por lo anterior se muestra como ejemplo a la empresa "La Nacional S. A. de C. V." en lo que se refiere al manejo de sus recursos humanos.

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

3.1.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

La investigación sobre el reclutamiento y selección de personal, tiene su aplicación en cualquier organismo social (dentro de las características y posibilidades de cada uno de ellos), ya que las empresas deben de tener cuidado en la integración y desarrollo de sus recursos humanos, con el fin de lograr los objetivos de las mismas; por otra parte, tener a trabajadores que se sientan satisfechos por su labor y que sean capaces de desempeñar su trabajo de acuerdo a las necesidades del puesto en el que estén trabajando; lo pueden lograr las organizaciones sociales a través de una herramienta importante dentro de la administración de recursos humanos que es la selección de personal, la cual si se realiza con bases sólidas, desde una planeación de recursos humanos, el análisis y evaluación de puestos y un buen reclutamiento se llega no solo a seleccionar gente que cubra el perfil del puesto, también se obtiene personal capaz que coadyuva a las necesidades y objetivos de la organización, haciéndola más productiva y competitiva en el

mercado que día a día exige gente más especializada.

En este caso práctico, se toma como ejemplo a estudiar a "La Nacional S. A. de C. V."; la cual si es justificable estudiarla y mostrarla ya que empresas como esta, donde su mercado principal es la venta de ropa, existen varias en la localidad, y no solo aquí, sino también a nivel regional y nacional. Además esta empresa, cuenta con presencia en la región, siendo una de las más importantes en Uruapan.

También es importante considerar que esta empresa es una gran fuente de trabajo, ya que en la actualidad cuenta con 147 empleados y con 3 sucursales, por lo mismo debe procurar allegarse de recursos humanos útiles, para poder seguir creciendo y poder mantenerse en un nivel competitivo en el mercado y que este crecimiento genere nuevos empleos.

Debe contar con buenos elementos, más ahora con la entrada del Tratado de Libre Comercio que traerá nuevas empresas a las ciudades más importantes de cada estado en nuestro país, lo que significa que se avecina una competencia más "agresiva", donde solo "sobrevivirán" los más capaces y esto lo puede lograr "La Nacional" contando con la gente adecuada a las necesidades de la organización, y que sepan enfrentar retos.

Esta investigación puede ser útil a un gran número de empresas con características semejantes a la mencionada anteriormente, ya que si un organismo no cuenta dentro de sus posibilidades con un adecuado reclutamiento y un proceso efectivo de selección de personal podría caerse en problemas tales como el ausentismo, la mala ejecución de trabajos y por lo mismo en altos niveles de desperdicios o rechazos, es por ello que las empresas deben considerar a los empleados como uno de los elementos más importantes para lograr el crecimiento de las instituciones.

Es necesario mencionar que con un buen reclutamiento y selección, no quiere decir que no habrá problemas con los empleados, no es la panacea que cura todas las “enfermedades” de la empresa, pero bien podría reducir los conflictos con los trabajadores, ya que si un empleado está en un puesto donde desarrolle todos sus potenciales, y donde se sienta seguro, puede coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

3.1.2 OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL:

Examinar y evaluar la administración de recursos humanos de la empresa revendedora, denominada “la Nacional”, en lo que se refiere a su proceso de selección de personal, e identificar y proponer algunas recomendaciones que puedan mejorar dicho proceso.

OBJETIVO ESPECIFICO:

*Encontrar deficiencias en el proceso de selección de la empresa y proponer mejoras.

*Identificar los problemas que generan esas deficiencias y proponer correcciones.

*Identificar si las deficiencias están en el proceso de selección, o en las personas que lo llevan a cabo y proponer mejoras según sea el caso.

3.1.3 HIPOTESIS.

*Si los empleados de las organizaciones no realizan sus actividades correctamente, es porque no llenan el perfil del puesto.

*Si la empresa tiene problemas de ausentismo, impuntualidad, alta rotación de personal, mala ejecución de trabajos y conflictos entre empleados, la causa puede ser la mala selección de su personal.

3.1.4 SUPUESTOS.

Cuando los empleados de una organización no realizan sus actividades correctamente, o se dan en el organismo problemas tales como retardos, baja productividad, ausentismo o simplemente no hay colaboración para cumplir los objetivos institucionales, la causa puede ser que el empleado no esté bien seleccionado y por lo mismo no puede cumplir con su empleo, porque no reúne las características necesarias o indispensables del perfil del puesto.

La causa de que no exista un eficaz proceso de reclutamiento y selección, puede ser porque las empresas no tienen una organización en cuanto a la integración y desarrollo de sus recursos humanos, o cuentan con un proceso de selección mal realizada, o inclusive carecen de él, por considerarlo un gasto más que un beneficio para la organización. Por otra parte, las empresas piensan que no tiene caso realizar este proceso y sienten que es innecesario perder tiempo, dinero y esfuerzo en él, y prefieren destinar estas últimas a otros recursos de la organización, ya sean materiales técnicos o financieros.

3.1.5 DEFINICION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION.

La información que se requiere para el estudio del caso práctico es la siguiente:

-Se necesita conocer si existe manual de organización, con el fin de conocer la coordinación de actividades de la misma, o si no cuenta con ellos, identificar deficiencias. El manual va a permitir conocer los antecedentes de la empresa, su misión, sus objetivos, sus políticas, su organigrama, sus áreas funcionales, los puestos de la empresa, las actividades genéricas y específicas que se realizan en cada puesto, los niveles jerárquicos y el flujo de información de la empresa.

- Es necesario obtener información acerca de si se realiza una planeación de recursos humanos e identificar deficiencias de la misma. Esta información es importante, ya que permite conocer si la empresa hace una previsión de la futura demanda de los empleados que necesitará, si cuenta con un inventario de recursos humanos, o si solamente en el momento que se le presente una vacante, o si tiene la necesidad de crear un nuevo puesto, realiza un reclutamiento y selección sin considera a la planeación de recursos humanos.

- Es necesario conocer si realizan un análisis de los puestos de la empresa y cómo le dan una valoración económica a cada una de ellos. Lo anterior con el fin de conocer si la empresa es eficiente en el aspecto en que organiza los trabajos, es decir, que si conoce con toda objetividad y precisión las actividades que se realizan en cada puesto, y las características, actitudes, aptitudes, experiencia, conocimientos y habilidades que deben reunir las personas para cubrir determinado

puesto, y por otra parte cómo valorar económicamente cada puesto, para conocer si remuneran adecuadamente a sus empleados, y que técnicas de valuación utilizan.

- Es indispensable conocer si la empresa cuenta o no con un manual de reclutamiento y selección, con el propósito de conocer cómo llevan a cabo su reclutamiento, qué tipos de fuentes utilizan, la interna, la externa, o ambas, o si en algún momento que la empresa tenga vacantes, esta pueda allegarse de recursos calificado, sin muchos problemas para encontrarlos, o si los perfiles pedidos son difíciles de encontrar.

- También es importante conocer su proceso de selección, para encontrar deficiencias y para conocer si se realiza de manera efectiva, si es completa y adecuado a las características de la empresa, qué tipos de prueba realizan a los candidatos, si realizan evaluación médica y estudios socioeconómicos, y qué los lleva a una decisión final para contratar a su personal.

- Es necesario conocer el grado de inducción y capacitación que se le dé al empleado. Esto con el fin de saber si le da un seguimiento al reclutamiento y selección de personal, conocer si se le da una inducción al puesto, se le dan folletos de bienvenida, esto con el fin de lograr que el empleado se adapte más rápido a la empresa.

Toda esta información va a servir tanto para encontrar si existe un proceso de reclutamiento y selección en la empresa, cuáles son sus deficiencias, qué problemas ocasionan esas deficiencias, cómo realizan prácticamente, qué parte del proceso

es útil a la empresa, pero es susceptible de mejoras; y en general encontrar deficiencias en todo el proceso y proporcionar sugerencias y mejoras a la empresa.

3.1.6 DEFINICION DE FUENTES DE INFORMACION

Conociendo las necesidades de información, es necesario conocer cuáles fuentes de la empresa van a proporcionar esa información:

* Las fuentes de información que se utilizaron en esta investigación, son tanto el gerente del área de recursos humanos. Una muestra representativa del total de empleados y los manuales y documentación que fueron facilitados por la empresa para la investigación.

* Los manuales proporcionan una información en cuanto a la organización misma de la empresa, para conocer si cuenta con estructuras bien definidas en cuanto a objetivos, políticas, reglas de la institución, su organigrama y flujos de información, los niveles de mando, los puestos de la empresa y las funciones que se realizan en cada uno de ellos.

* Por su parte, los manuales de reclutamiento y selección (si es que existen), proporcionan información en cuanto al procedimiento que utiliza "La Nacional S.A.:", para reclutar a su personal, y cómo lo seleccionan para encontrar posibles deficiencias y mejorar procesos eficientes, si es posible.

* También el gerente de recursos humanos, va a satisfacer las necesidades en cuanto a cómo llevan a cabo su planeación de recursos humanos, si realmente se da la planeación de recursos humanos, si cuentan con un inventario de recursos humanos y a cuanto tiempo planean su personal, también el gerente de recursos

humanos va a proporcionar información en cuanto a cómo realizan el análisis y valuación de los puestos, y qué métodos utilizan para valorarlos.

Esta gerencia de recursos humanos va a proporcionar información en cuanto a cómo se realizan de forma práctica el reclutamiento y la selección de personal, que fuentes utilizan, que tipo de exámenes realizan, cómo llevan a cabo las entrevistas preliminares, si realizan examen médico, y en qué se basan para la decisión final de contratación; en sí, conocer todo el proceso de reclutamiento y selección de la empresa.

El mismo gerente proporciona información en cuanto a conflictos con los trabajadores, de qué tipo y cuáles son los más frecuentes y que programas de capacitación se han realizado últimamente y si en el momento de reclutar gente, ésta se encuentra de inmediato o es difícil encontrar personal calificado.

* Entrevistas a través de cuestionarios para conocer sus opiniones sobre el momento en los que los reclutaron y seleccionaron, su contratación, sus relaciones con sus compañeros, sus problemas, sus opiniones respecto a la empresa.

3.1.7 DEFINICION DE METODOS DE RECOLECCION DE DATOS.

Es necesario antes de proponer los métodos de recolección de datos para el caso práctico, hacer mención de cuáles son los métodos que existen para obtener información y cuáles se utilizarán para la investigación y sus razones:

Un método de recolección de datos, es aquel grupo de técnicas formales e informales que permiten conocer lo que se pretende estudiar o investigar, y la información que se va a obtener por medio de datos que pueden ser primarios o

secundarios, los primeros son aquellos que se obtienen directamente de las personas conocedoras de la empresa como pueden ser: el mismo personal, los clientes, los proveedores, etc., y los secundarios son aquellos que se obtienen de periódicos, revistas, gente externa a la empresa, etc. Ahora bien, existen tres métodos de recopilación de datos primarios los cuales son:

1.- La encuesta. Recopilación de datos mediante el uso de un cuestionario aplicado a un número limitado de personas seleccionadas de un grupo mayor (una muestra, se explica más adelante), este método tiene la ventaja de que se obtiene información directamente del entrevistado y en ocasiones se puede ir modificando las preguntas según se presente el tema, pero la encuesta tiene la limitación de que pueden darse errores en la elaboración del cuestionario (proceso de entrevista), en ocasiones son caras, y los entrevistados no quieren responder o no dan una respuesta correcta.

Las formas de realizar una encuesta son:

- PERSONAL.
- POR TELEFONO.
- POR CORREO.

ENCUESTA PERSONAL. Son aquellas que se realizan frente al entrevistado, son más flexibles que los otros dos tipos, debido a que los entrevistadores pueden modificar sus preguntas de acuerdo a la situación particular, además se puede obtener información adicional. Este tipo de encuestas, tienen las limitantes de que su costo es relativamente alto, se lleva un tiempo considerable para efectuar la encuesta, y en ocasiones se pueden dar errores en el proceso de la entrevista.

ENCUESTA POR TELEFONO. Se realizan comunicándose por teléfono con el entrevistado y se realizan en un corto período de tiempo, son más rápidas y menos costosas que las anteriores, pero tiene las limitaciones de que las entrevistas son más cortas y deben ser muy concretas, además no es posible lograr muestras de todo tipo de personas.

ENCUESTAS POR CORREO. Se requiere enviar por correo un cuestionario a los entrevistados potenciales y que ellos lo devuelvan una vez que las contesten. Las limitantes de esta encuesta, es que se debe elaborar una encuesta de envíos, sobre todo en una encuesta amplia, el cuestionario debe ser corto y con preguntas sencillas, no hay oportunidad de obtener datos observando al entrevistado.

2.- La observación. Con este método, se recopila la información, observando las acciones del sujeto o ciertos documentos. No hay entrevista aún cuando pueda usarse una entrevista de prosecución, para obtener información adicional. En este método, la información puede recopilarse mediante la información personal o directa y observación mecánica, tiene las ventajas de que puede ser exacta, y los empleados o consumidores no se percatan de que están siendo observados, y actúan de manera normal. Tiene las limitaciones de que la observación explica lo que pasa, pero no porque pasa, no puede explicar motivos, actitudes u opiniones lo cual reduce su utilidad de diagnóstico, y puede haber subjetividad por parte del observador.

3.- El método experimental. Este consiste en establecer un modelo a escala a un experimento controlado que simule en cuanto sea posible la situación real del

mercado. Sus ventajas son de que es un método que muestra realismo, ya que presenta pruebas actuales del mercado y simula su situación, tiene la desventaja de que no tiene control de las posibles variables que puedan darse en el mercado.

Ahora bien, una herramienta importante para la recolección de datos es el cuestionario, este se refiere a una serie de cuestionarios que se le hace a una persona o a un grupo de personas para que satisfaga ciertas necesidades de información. Un cuestionario, se dice, debe cumplir con dos funciones: tratar los objetivos de la investigación o preguntas específicas, que puedan ser contestadas por el interrogado, y por otra parte, motivar para que éste coopere y dé información correcta. Para que un cuestionario cuente con una construcción adecuada y sea realmente objetivo para la investigación, debe seguir el siguiente procedimiento:

- Determinar la información que se requiere.
- Determinar el contenido de cada pregunta.
- Determinar el tipo de pregunta a formular (abierta, selección múltiple o dicotómica).
- Decidir sobre la redacción de las preguntas.
- Decidir la secuencia de las preguntas.
- Determinar forma, arreglo y método de reproducción.
- Hacer un borrador y someterlo a prueba.
- Corregir y preparar el cuestionario final.

Conociendo los métodos de recolección de datos, es indispensable conocer a quién se va a tomar de muestra para llevar a cabo cualquier investigación.

Una muestra, es una parte que representa a un total del universo que facilita

obtener resultados objetivos. En el caso de esta investigación, las encuestas por muestreo pueden clasificarse en dos categorías principales, que son, la descriptiva y la analítica.

En la primera, el único objetivo, es obtener cierta información respecto a grandes grupos (por ejemplo, el número de personas que acostumbra ver algún programa de televisión). En una entrevista analítica se hacen comparaciones entre varios subgrupos de una población, para averiguar si existen varias diferencias entre ellas y verificar hipótesis sobre sus causas.

Una muestra debe ser representativa si va a ser usada para estimar las características de una población.

Muestreo probabilístico. Aquí todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos (aleatorio, estratificado y por áreas) y el muestreo no probabilístico, donde no todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Entre los no probabilísticos se encuentra el muestreo:

POR CUOTAS. Se tiene identificado al total de los posibles entrevistados, de los cuales se toma un porcentaje de empleados de cada nivel de organización, o un grupo de consumidores cada uno con determinadas características, para obtener resultados más objetivos que engloben todos los elementos del universo a investigar.

POR JUICIO. Es llamado así, cuando sus elementos son seleccionados mediante el juicio personal, y se da una muestra cuando el perfil del universo es muy similar.

POR CONVENIENCIA. Es porque en esos momentos, conviene hacer un muestreo así, ya sea por rapidez o por práctica. Conociendo los métodos de recopilación de datos, y como se obtiene una muestra, para efectos de esta investigación, se utilizará la observación, la encuesta personal (entrevista directa y el cuestionario).

La observación, se utilizará para analizar los manuales recolectados, la encuesta personal se realizará con la gerencia de recursos humanos, esta entrevista directa se consideró la más adecuada, ya que permite modificar la entrevista, según se vaya presentando, y el cuestionario se aplicará a una muestra de los empleados para conocer sus opiniones y confrontarla con el resultado que arroja la entrevista con la gerencia de recursos humanos.

Entonces la forma de recolección de datos para el caso práctico será a través de:

- Recolección de manuales de la empresa.
- Entrevista con el gerente de recursos humanos.
- Cuestionarios que se aplicarán a los empleados.

La guía de entrevista que se va a aplicar, contiene los siguientes datos:

*** PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

- Cómo se realiza esa planeación.
- Cálculo de la futura demanda de personal.
- Inventario de personal
- Promoción interna.

* ANALISIS DE PUESTO, VALUACION DE LA MISMA.

- Cómo se realiza el análisis de puestos.
- Quién analiza y característica del analista.
- Método de análisis.
- Valoración económica del puesto.
- Métodos de valoración económica.

* RECLUTAMIENTO.

- Fuentes de reclutamiento.
- mercado de trabajo.
- Oferta y demanda de recursos humanos.
- Problemas de reclutamiento.

* SELECCION.

- Proceso de selección de personal.
- Entrevista inicial.
- Tipos de pruebas y quién los realiza.
- Estudio socioeconómico.
- Entrevista con supervisor.
- Examen médico.
- Decisión final.
- Qué los lleva a una decisión final de contratación.
- Problemas en el momento de seleccionar.
- Propuestas para mejorar métodos selectivos.

• RELACIONES DE TRABAJO Y METODOS DE TRABAJO.

- Conflictos con empleados.
- Despidos.
- Ausentismo.
- Baja productividad.
- Inducción.
- Capacitación.
- Problemas laborales.

La muestra que se utilizará para la investigación, es un muestreo por cuotas, donde del total del universo a estudiar, se dividirá por categorías o niveles jerárquicos.

De cada nivel se toman grupos o personas con características homogéneas en cuanto al puesto y funciones que están desempeñando en la empresa.

La muestra que se tomó para este estudio, equivale al 25% del total del personal de la empresa y es representativa, ya que cada categoría o nivel jerárquico se tomaron muestras de personas con características de trabajos similares, (los niveles a valorar son: personal de confianza, empleados de mostrador, empleados de mostrador, empleados de intendencia, de bodega, supervisores, coordinadores de departamento, empacadores, cajeros).

El total de colaboradores de "La Nacional", es de 137 personas distribuidas de la siguiente manera:

Personal de confianza 20
Personal de base 117

137 empleados

A su vez, se encuentran divididos de la siguiente forma:

- Personal con puestos gerenciales	16
- Supervisores	4
- Personal de piso	77
- Coordinadores de depto.	9
- Cajeras	14
- Empacadoras	9
- Personal de bodega	5
- Personal de inteligencia	3

TOTAL 137

El cuestionario a aplicar es el siguiente:

CUESTIONARIO

AREA DONDE LABORA _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

ANTIGUEDAD DEL PUESTO _____

1) ANTES DE INGRESAR A "LA NACIONAL", COMO SE DIO CUENTA QUE LA EMPRESA ESTABA RECLUTANDO (NECESITANDO) PERSONAL:

- A) POR MEDIO DEL PERIODICO _____
- B) POR MEDIO DE LA RADIO _____
- C) POR MEDIO DE LA T.V. _____
- D) AMIGOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA _____
- E) OTRAS (especifique) _____

2) QUE DOCUMENTOS LE FUERON PEDIDOS POR LA EMPRESA AL MOMENTO DE SER RECLUTADO:

- A) CURRICULUM VITAE _____
- B) SOLICITUD DE EMPLEO _____
- C) ACTA DE NACIMIENTO _____
- D) DIPLOMA DE ESTUDIOS _____
- E) CARTA DE NO ANTECEDENTES PENALES _____
- F) FOTOGRAFIAS _____
- G) CARTILLA _____
- H) CARTAS DE RECOMENDACION _____
- I) OTROS (especifique) _____

3) CUALES FUERON LAS CARACTERISTICAS QUE USTED NECESITO PARA SER RECLUTADO:

- A) CARACTERISTICAS FISICAS (especifique cuales) _____

- B) EXPERIENCIA (cuanto tiempo) _____

C) GRADO DE CONOCIMIENTOS (nivel de escolaridad y cursos tomados)

D) MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA (especifique cuales) _____

4) SE LE HIZO ALGUNA ENTREVISTA ANTES DE HACERLE ALGUNA PRUEBA _____

5) ¿QUE TIPO DE PRUEBA LE REALIZARON PARA PODER OBTENER EL PUESTO?

A) PRUEBAS TEORICAS (especifique de que tipo) _____

B) PRUEBAS PRACTICAS (especifique de que tipo) _____

C) PRUEBAS TEORICAS-PRACTICAS (especifique cuales) _____

D) NO REALIZARON PRUEBAS _____

6) ¿LE REALIZARON ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS Y CONOCE USTED SI LA EMPRESA CONFIRMO LOS DATOS QUE USTED PRESENTO? _____

7) ¿SE REALIZO EXAMEN MEDICO? _____

8) ¿SE LE REALIZO ENTREVISTA EN DONDE SE LE COMENTO QUE ERA ACEPTADO? _____

9) ¿SE LE COMENTARON LOS OBJETIVOS, POLITICAS, EL SUELDO, LOS HORARIOS EN ESA ENTREVISTA? _____

10) ¿CUANDO USTED YA ESTABA CONTRATADO, SE LE PRESENTO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SE LE COMENTARON CUALES ERAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, SE LE DIO UN MANUAL DE BIENVENIDA, O CUAL FUE LA PRIMERA ACCION QUE REALIZO LA EMPRESA, PARA QUE USTED SE ADAPTARA MAS RAPIDO A SU NUEVO EMPLEO? _____

11) ¿LO HAN CAMBIADO DE PUESTO EN LA EMPRESA? (Existe promoción para los empleados, usted ha subido de categoría, si es así ¿cual era su puesto anterior?) _____

12) COMO SON LAS RELACIONES QUE MANTIENEN CON USTED LOS FUNCIONARIOS Y SUPERVISORES:

A) AMIGABLE _____

B) NO AMIGABLE _____

C) INDIFERENTE _____

13) ¿NECESITO DE CAPACITACION PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?

SI (De qué tipo, durante cuánto tiempo) _____

NO _____

14) ¿TIENE DIFICULTAD EN REALIZAR ALGUNAS ACTIVIDADES DE SU TRABAJO O SE LE PRESENTAN PROBLEMAS POR DESCONOCER FUNCIONES? (especifique que actividad se le dificulta) _____

15) ¿ENTIENDE TODA LA INFORMACION U ORDEN QUE VIENE DE SUS SUPERIORES?

SI _____

NO _____ QUE ES LO QUE NO ENTIENDE _____

16) ¿COMO SE SIENTE USTED DENTRO DE LA EMPRESA?

A) COMO UN TRABAJADOR MAS _____

B) COMO PARTE FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS _____

C) NO SE SIENTE ATRAIDO POR SU PUESTO _____

D) LE ES INDIFERENTE EL FUTURO DE LA EMPRESA _____

17) ¿LE MOLESTAN ALGUNAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU PUESTO?

SI (Cuáles son) _____

NO _____

18) ¿OBSERVA USTED QUE EXISTAN DESPIDOS FRECUENTES EN LA EMPRESA?

SI _____

PIENSA QUE SON INJUSTIFICADOS _____

PIENSA QUE NO SON JUSTIFICADOS _____

LE TIENEN SI CUIDADO _____

NO _____

19) ¿CONSIDERA QUE PASO POR UN PROCESO METICULOSO PARA ENTRAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA?

SI ___ ¿PORQUE LO CONSIDERA ASI? _____

NO _____

20) ¿NOTA USTED AUSENTISMO EN SU AREA DE TRABAJO?

NO _____

SI ___ ¿CUAL CREE USTED QUE SEA LA CAUSA? _____

21) ¿SE SIENTE ATRAIDO POR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

NO _____

SI ___ ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS? _____

22) ¿QUE ES LO QUE LO MOTIVA EN SU EMPLEO PARA DAR TODO SU ESFUERZO?

23) ¿SE SIENTE QUE ES REMUNERADO ADECUADAMENTE?

SI ___ ¿PORQUE? _____

NO ___ ¿PORQUE? _____

24) ¿SE DA EL COMPAÑERISMO EN SU AREA?

SI _____ ¿PORQUE? _____

NO _____ ¿PORQUE? _____

25) ¿LOS METODOS PARA REALIZAR SU TRABAJO, COMO LOS CONSIDERA? (Los procedimientos, los utensilios de trabajo, las funciones a cumplir, las ordenes recibidas)

A) BUENAS _____ CUALES _____

B) REGULARES _____ CUALES _____

C) MALAS _____ CUALES _____

26) ¿SU TRABAJO ACTUAL, LLENA TODAS SUS NECESIDADES?

SI _____

NO _____ (Cuáles no llena) _____

27) ¿COMO SE SIENTE ACTUALMENTE EN LA EMPRESA?

A) SEGURO DE SUS ACTIVIDADES _____

B) INSEGURO DE SUS ACTIVIDADES _____

C) INSEGURO EN CUANTO A CONDICIONES DE LA EMPRESA _____

28) ¿SEGUN SU PUNTO DE VISTA CUAL ES EL PROBLEMA MAS GRANDE QUE PRESENTA O PRESENTARA LA EMPRESA?

3.2 PERFIL DE LA EMPRESA

Ahora bien, conociendo ya las necesidades de información, para saber quién nos la va a proporcionar y cómo se recolecta esa información?, a continuación se describen los resultados de la investigación.

Los manuales nos proporcionan los siguientes antecedentes de la empresa:

Esta empresa, se encuentra dentro del sector terciario de la economía, siendo su actividad principal la venta de ropa; nació hace más de 50 años, bajo la administración del Sr. Ignacio Silva Espinoza. Con la actual dirección de la empresa ha ido creciendo de una mejor manera continua contando en la actualidad con más de 130 empleados, además de que ha crecido el número de empresas a tres almacenes.

Cabe mencionar, que de las tres empresas con las que cuenta "La Nacional" actualmente, en la que se lleva la investigación es en el almacén que se encuentra en el Portal Carrillo No. 8 en el centro de la ciudad, ya que es el pilar de los otros dos almacenes. Esta empresa como ya se mencionó anteriormente, cuenta con 137 trabajadores (entre empleados de base y de confianza y no cuenta con sindicato).

3.2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA ORGANIZACION.

El objetivo general de "La Nacional", es el siguiente:

Lograr la satisfacción integral del cliente, ofreciendo productos a precios justos y con oportunidad que permita mantener la buena imagen y el prestigio de la tienda, para de esta manera consolidar su crecimiento en la región.

3.2.2 MISION DE LA ORGANIZACION.

Comercializar productos orientados a la satisfacción de las necesidades del vestir de la familia de la región, considerando criterios de oportunidad, moda, imagen, servicio y atención. Ofreciéndolas mediante una óptima relación de calidad y precio, para con todo ello, consolidar el prestigio de "La Nacional" y su liderazgo actual de ventas de grandes volúmenes de ropa que permita obtener un nivel de ganancia eficiente para poder incorporar más líneas. Encaminadas hacia el concepto de tiendas departamentales. Apoyándose fundamentalmente en la gente que forma la empresa, a la que se habrá preparar constantemente. Y aprovechar las ventajas tecnológicas que permitan atender mejor al cliente.

Buscando que todo lo anterior conduzca a vivir mejor a todos los miembros de la empresa.

3.2.3 OBJETIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

En lo que respecta al área de recursos humanos, ésta tiene 4 objetivos fundamentales que son:

- A) EMPLEO
- B) ADMINISTRACION DE SALARIOS
- C) RELACION INTERNAS
- D) SERVICIOS AL PERSONAL

A) EMPLEOS. Objetivo: lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación, reclutamiento y selección de los recursos humano, de manera adecuada.

B) ADMINISTRACION DE SALARIOS. Objetivos: lograr que todo el personal sea justo y equitativamente compensado mediante sistemas adecuados de remuneración y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

C) RELACIONES INTERNAS. Objetivos: lograr que las relaciones establecidas entre dirección y personal, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

D) SERVICIO AL PERSONAL. Objetivos: satisfacer las necesidades del personal y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal.

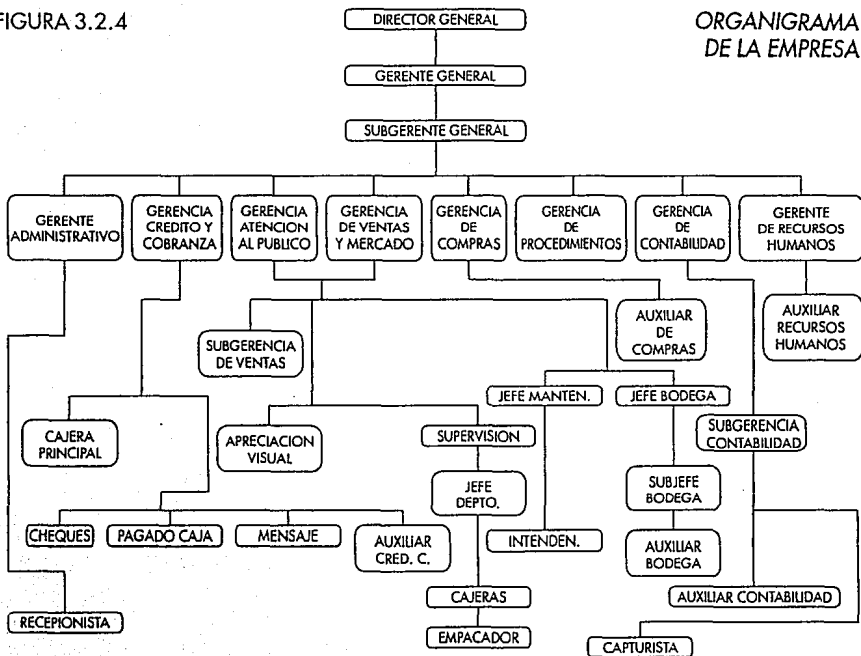
Actualmente "La Nacional" cuenta con el siguiente organigrama (figura 3.2.4).

3.2.5 FUNCIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS DE CADA PUESTO.

Funciones genéricas y específicas de los puestos establecidos en el organigrama (figura 3.2.4).

FIGURA 3.2.4

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



DIRECTOR GENERAL.

Función genérica:

- Administrar los recursos de la empresa de la mejor manera posible a través de cursos de acción eficientes que permitan el logro de los objetivos establecidos.

Funciones específicas:

- Proporcionar un medio ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades.

- Realizar planes para la coordinación del desarrollo de recursos tanto humanos, como técnicos, materiales y financieros.

- Realizar los métodos de control, para el seguimiento de los objetivos institucionales.

- Se encargará de que exista coordinación entre todas las áreas de la empresa.

- Debe estar al pendiente de todos los cambios en el mercado y realizar los planes generales.

GERENTE GENERAL.

Función genérica:

- Llevar a cabo los planes generales de funcionamiento de la empresa a través de la coordinación de los recursos y las indicaciones de la dirección general.

Funciones específicas:

- Debe realizar los planes de manera general de la organización en

coordinación con las demás gerencias, de acuerdo a la opinión de la dirección.

- Debe coordinarse con el director general de los cambios y nuevos procedimientos que surjan en cada departamento de la empresa.

- Debe coordinar el buen flujo de la información en todos los niveles de la empresa, apoyando por las demás gerencias.

- Comunicar todos los asuntos necesarios al director.

SUBGERENCIA GENERAL.

Función genérica:

- Apoyar las funciones de la gerencia a través de un contacto más estrecho de los recursos, analizando su interacción y su trabajo en beneficio mutuo y de la organización.

Funciones específicas:

- Realizar los planes necesarios para apoyar todas las actividades que realiza la gerencia general.

- Debe comunicar al gerente general, todas las acciones que se realicen en las demás gerencias.

- Apoyar todas las funciones que realice el gerente general, igualmente vigilará el buen funcionamiento de la empresa.

- Recibir las inquietudes de las demás gerencias y comunicarlas con el gerente general.

GERENCIA ADMINISTRATIVA.

Función genérica:

Coordinar la recepción y pago a proveedores y mantener un contacto permanente proveedores y diferentes públicos.

Funciones específicas:

- Debe llevar a cabo todos los planes que vengan de la gerencia y de la dirección.
- Mantener un contacto más directo con los demás departamentos.
- Revisará que la coordinación que plantea la gerencia y la dirección se lleve a cabo.
- Vigilar relaciones establecidas entre la dirección y el personal.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA.

Función genérica:

Deberá mantener un óptimo balance de las cuentas y los informes de crédito en relación a las cobranzas de manera que el procedimiento sea efectivo y no permita deterioro de las finanzas de la empresa.

Funciones específicas:

- Coordinar sus actividades con la gerencia de contabilidad.
- Deberá otorgar créditos al personal y a los particulares de acuerdo con las políticas crediticias.

- Deberá desarrollar y llevar a la práctica los sistemas de contabilidad que se adaptan a la empresa, en lo relativo al crédito y cobranzas de la empresa.

GERENCIA DE ATENCION AL PUBLICO.

Función genérica:

- Mantener un contacto directo y permanente con el cliente de tal manera que permita satisfacer sus necesidades a través del conocimiento pleno del mismo.

Funciones específicas:

- Debe establecer los programas necesarios para que los empleados den una buena atención al público.

- Debe estar al pendiente de las necesidades del cliente, a través de un contacto directo con el mismo.

- Debe coordinarse con las demás gerencias para realizar los comentarios obtenidos, por parte del cliente.

- Vigilar el desempeño de sus subordinados y coordinar las actividades de los mismos.

GERENCIA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS.

Función genérica:

Procurar a través de estudios y análisis del mercado, ofrecer productos de calidad y buen precio que cubran las expectativas de necesidades y servicios del cliente, buscando con ello aumentar las ventas.

Funciones específicas:

- Estar al pendiente de todos los cambios que se den en el mercado, en cuanto a moda, calidad, precio y novedades de los productos que vende la empresa, para mantener a la empresa en el gusto del público.
- Realizar todos los estudios y campañas publicitarias necesarias y de promoción, no solo para mantener a los clientes actuales, sino para buscar nuevos clientes y aumentar las ventas.
- Se encargará de notificar todos los cambios que encuentren en sus estudios de mercado a la gerencia general.

GERENCIA DE COMPRAS.

Función genérica:

Proveer a la empresa de productos que reúnan los requisitos de oportunidad, calidad y precio, de manera que se pueda hacer frente a las temporadas de venta, revisando al mismo tiempo los niveles de almacenamiento óptimos

Funciones específicas:

- Llevar a cabo los pedidos de los diversos productos en el momento que se establezca un punto de reorden.
- Debe vigilar el buen funcionamiento del almacén y mantener los stocks necesarios.
- Coordinarse con la gerencia de mercadotecnia para dialogar sobre los nuevos cambios que se tengan que realizar en las compras, de acuerdo a los cambios en gustos y necesidades del consumidor.

- Debe conectarse con los proveedores de los diferentes productos y no sólo mantener buenas relaciones con los mismos, sino buscar nuevos proveedores que puedan ofrecer mejores precios.

- Vigilar la buena rotación de las mercancías.
- Vigilar el funcionamiento de las actividades en sus subordinados.

GERENCIA DE PROCEDIMIENTOS.

Función genérica:

Mantener una constante revisión y actualización en los procedimientos necesarios para el directo funcionamiento de la empresa a través de un profundo conocimiento de sus operaciones en su problemática.

Funciones específicas:

- Realizar y analizar los procedimientos que debe realizar la empresa.
- Actualizar los procedimientos necesarios.
- Vigilar el funcionamiento de los procedimientos y de la manera que realmente lo lleva a cabo la empresa.

GERENCIA DE CONTABILIDAD.

Función genérica:

Optimizar al máximo los recursos monetarios de la empresa a través de un plan financiero que contemple estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Funciones específicas:

- Debe de llevar un sistema de contabilidad que permita a la empresa tener en el momento oportuno la información contable y financiera.
- Debe elaborar e interpretar los estados financieros para conocer la situación real de la empresa.
- Mantenerse al día en los cambios fiscales.
- Llevar un sistema de información contable general y de costos relacionados a cuestiones financieras de la organización.
- Vigilar los aspectos relativos con sus subordinados.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Función genérica:

Debe lograr que los puestos sean ocupados por el personal más capaz, y lograr que este sea remunerado, justo y equitativamente; lograr que se den buenas relaciones entre todos los integrantes de la empresa, satisfacer las necesidades de su personal y lograr que los objetivos individuales se coordinen con los generales.

Funciones específicas:

- Realizar los programas necesarios de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los recursos humanos.
- Establecer los programas necesarios para establecer las buenas relaciones de los empleados.
- Llevar a cabo el análisis y valuación de puestos.
- Realizar los programas de incentivos de los empleados.

- Apoyar los demás departamentos en el momento que sean requeridos.
- Vigilar el funcionamiento de sus subordinados.

SUBGERENCIAS DE VENTAS.

Función genérica:

Coordinar el funcionamiento de la sucursal, observando especial cuidado en el abastecimiento oportuno de mercancías y su adecuada comercialización.

Funciones específicas:

- Apoyar a todos los programas realizados por la gerencia de ventas.
- Coordinarse igualmente con la gerencia de compras en lo relativo al abastecimiento de mercancía, para evitar la falta de productos que esté adquiriendo el cliente.
- Vigilar el desempeño de los cajeros y empleados de mostrador en coordinación con el supervisor de la gerencia.

SUBGERENCIA DE APRECIACION VISUAL.

Función genérica:

Diseña las diferentes modalidades adaptadas por la empresa de acuerdo a las temporadas en el año de tal manera que se motive a la compra, buscando innovación y gusto por los arreglos.

Funciones específicas:

- Buscar el acomodo de los productos en toda la tienda de manera que motiven a la compra.
- Vigilar que los anaqueles y demás instalaciones de la empresa, relativas a la atención del público, se encuentren ordenados y limpios.
- Mantener cambios en los anaqueles para buscar innovación por parte de la empresa.
- Poner los productos en oferta, en lugares de fácil visualización por parte de los clientes.
- Dar sus informes al departamento de mercadotecnia y de ventas, sugiriendo sus proposiciones sobre las ventas.

AREA DE SUPERVISION.

Función genérica:

Promover que el personal de ventas a su cargo cumplan las funciones que tienen asignadas y estimularlo para lograr los niveles de calidad señalados por la empresa, además de servir de enlace entre el nivel ejecutivo y el personal de ventas para que pueda existir una comunicación clara y oportuna entre dichos niveles.

Funciones específicas:

- Promover y verificar que los clientes reciban una muy buena atención por parte del personal de ventas.
- Verificar que el personal de ventas realice su trabajo con eficiencia y amabilidad.

- Estimular al personal para crear un ambiente de trabajo agradable, entusiasta de colaboración en equipo.

- Autorizar y verificar las notas de compra del personal, así como los cambios de mercancía, para que se hagan de acuerdo con las políticas de la empresa.

- Sugerir alternativas para mejorar las ventas.

AUXILIAR DE COMPRAS.

Función genérica:

Apoyar en el área de compras a su titular en cuanto al manejo de documentos y recepción de proveedores haciendo más fluido este proceso

Funciones específicas:

- Auxiliar en lo relativo a pedidos de los diversos proveedores que mandan productos a la empresa.

- Verificar que se tenga un adecuado punto de reorden.

- Apoyar en el área de bodega en el mantenimiento de los stocks.

- Apoya a la gerencia en el contacto y búsqueda de proveedores.

SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD.

Función genérica:

Proporcionar la información oportuna a su titular a través de la coordinación del personal de su área, para poder analizar la situación y aplicar más ideas correctivas en determinados casos.

Funciones específicas:

- Apoyar a la gerencia de contabilidad en aspectos relativos a la formación de los aspectos financieros de la empresa.
- Elaborar los estados financieros que la gerencia requiera.
- Supervisión de los auxiliares de contabilidad y apoyo a los capturistas de información.
- Estar al pendiente de los cambios fiscales que afecten a la organización.

AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.

Función genérica:

Apoyar en las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, manejando la documentación necesaria y presentándola en forma oportuna en la gerencia.

Funciones específicas:

- Apoyar en las funciones de reclutamiento, selección y contratación.
- Recibir las solicitudes de empleo.
- Apoyo en los programas de capacitación.
- Desarrollo de programas de bienvenida a nuevos empleados, apoyo a la gerencia de recursos humanos y a los demás departamentos en la inducción del nuevo personal.
- Apoyo a la gerencia en lo relativo a las retribuciones de los empleados.

CAJERA PRINCIPAL.

Función genérica:

- Controla el funcionamiento de todas las cajas registradoras revisando las operaciones diarias de cada una, recopilando también el efectivo y presentando un estado de cuentas individual y totalizada de las mismas.

Funciones específicas:

- Vigilar el funcionamiento de las cajas registradoras de la empresa.
- Vigilar el desempeño de las demás cajeras.
- Retirar efectivo de las cajas y mantener en las misma un nivel adecuado de efectivo.
- Pedir a las cajeras informes de sus actividades diarias en cuanto a cobros se refiere y revisión de notas.

JEFATURA DE DEPARTAMENTO.

Función genérica:

- Promover y verificar que el personal de ventas cumpla con las funciones asignadas de acuerdo con los niveles de calidad esperada por la empresa. Además, coordinar el trabajo de personal del área, y estimularlos para que se supere en lo personal y en el desempeño de sus labores.

Funciones específicas:

- Registrar la puntualidad y asistencia del personal del área.

- Tener información actualizada sobre el precio de las mercancías.
- Estimular y verificar el buen desempeño del personal.
- Promueve el arreglo personal y el uso de uniforme y gafete.

JEFE DE MANTENIMIENTO.

Función genérica:

Procurar que las instalaciones física de la empresa se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento a través de una supervisión constante bajo la política de un mantenimiento preventivo.

Funciones específicas:

- Supervisar de una manera constante las instalaciones físicas de la organización.
- Promover el buen uso de las instalaciones.
- Retirar algunos anaqueles que se vuelvan obsoletos o se deterioren.
- Verificar que las instalaciones sean aprovechadas a su máximo.

JEFE DE BODEGA

Función genérica:

Optimizar el trabajo del almacenamiento a través de la recepción, chequeo y acomodo adecuado de la mercancía.

Funciones específicas:

- Vigilar la recepción de la mercancía y mantener un registro óptimo de estas.

- Checar que la mercancía llegue en buenas condiciones de acuerdo a la cantidad, calidad, y en el tiempo pedido.

- Vigilar el acomodo de la mercancía, para que no sufra deterioros en el almacenamiento.

- Verificar la adecuada rotación de mercancía en la bodega.

CHEQUES.

Función genérica:

Elaborar todos los cheques originados por las obligaciones contraídas por la empresa, llevando un control de emisión de los mismos.

Funciones específicas:

- Vigilar que los cheques que se emitan, sean llenados completamente, evitando que estas regresen por algún aspecto no contemplado, creando mala imagen a la empresa.

- Llevar un control de todos los cheques que salen de la empresa y comunicarlo con la gerencia de crédito, cobranza y la de contabilidad.

- Mandar los cheques que requiera la pagaduría.

RECEPCION.

Función genérica:

Atender eficientemente a los diferentes públicos que visiten a la empresa, canalizándolas con las personas y las áreas correctas.

Funciones específicas:

- Apoyo a la gerencia administrativa en relación a las actividades que ésta le pida.
- Atender amablemente a las personas que necesitan contactarse con personal de la empresa y facilitar su contacto.

PAGADURIA.

Función genérica:

Realizar los pagos a los proveedores a través de una programación de los mismos, abarcando desde la recepción y revisión de facturación hasta la entrega del cheque.

Funciones específicas:

- Recibe los documentos, que provengan de cheques.
- Revisar los cheques.
- Pagar a los proveedores y elaborar un control de cheques que le den a los mismos.
- Programar los cheques que se deben ir cubriendo.

MENSAJERO.

Función genérica:

Realizar las operaciones diarias de bancos y caja según indicaciones y necesidades de la empresa.

funciones específicas:

- Recibe instrucciones de acuerdo a lo que necesita la empresa, a las diversos áreas y por otra parte, también fuera de la misma.
- Realizar operaciones bancarias sencillas que realiza la empresa.

AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZA.

Función genérica:

Registrar las operaciones generadas por la autorización de créditos y controlar la cobranza para que sea oportuna. Aplicar control sobre los gastos internos de la empresa que impliquen un financiamiento temporal otorgado por la misma.

Funciones específicas:

- Debe llevar un registro completo de las autorizaciones de crédito que se hayan realizado.
- Debe realizar la cobranza de la empresa de acuerdo a lo establecido en la gerencia de crédito y cobranza.
- Llevar un programa de control de los gastos internos que realiza la empresa.

SUBJEFATURA DE BODEGA.

Función genérica:

Registrar las operaciones de recopilación de mercancía, revisando los pedidos y la mercancía de tal manera que se dé entrada a los productos pedidos

que reúnan las características establecidas.

Funciones específicas:

- Apoyo a la jefatura de bodega en el registro de mercancía.
- Revisar los pedidos que se vayan requiriendo.
- Controlar la mercancía de bodega.
- Apoyar en la vigilancia del buen acomodo de las mercancías.

AUXILIAR CONTABLE.

Función genérica:

Registrar las operaciones contables en los estados de informes correspondientes.

Funciones específicas:

- Realizar los registros de los informes que vienen de la gerencia y subgerencia.
- Llevar un control de los registros contables que se están realizando en la empresa y formar un archivo para mandarlo a la captura de los mismos.

CAPTURISTA.

Función genérica:

Alimentar a las máquinas con la información realizada por las operaciones para su procesamiento y presentación final.

Funciones específicas:

- Realizar documentos para el funcionamiento interno de la empresa.
- Capturar la información requerida por la empresa.
- Mantener en las computadoras los registros y paquetes necesarios, para el buen funcionamiento de la empresa.

AUXILIAR DE BODEGA.

Función genérica:

Llevar a cabo los trabajos operativos en cuanto a recepción, chequeo y acomodo de la mercancía en almacén. Servir a los departamentos que tengan faltantes de mercancía.

Funciones específicas:

- Llevar un suministro interno a todos los departamentos de la empresa para mantener un nivel adecuado de mercancías al público.
- Auxiliar a la subjeftatura y a la jefatura de bodega en cuanto a la recepción, chequeo y acomodamiento de mercancía.

CAJERA.

Función genérica:

- Cobrar con eficiencia y amabilidad las mercancías compradas en la empresa.

Funciones específicas:

- Atender a los clientes con rapidez y cortesía.
- Cobrar y dar cambio correctamente.
- Verificar que las notas de venta estén bien hechas.
- Hacer y entregar los cortes de caja.
- Comunicarse con la cajera principal y darle el efectivo, guardando el cambio necesario.

VENDEDORAS.

Función genérica:

- Atender a los clientes con eficiencia y amabilidad, buscando llegar a un buen nivel de ventas.

Funciones específicas:

- Atender a los clientes con eficiencia y amabilidad.
- Actualizarse en el conocimiento de las mercancías y sus precios.
- Surte, acomoda y guarda la mercancía del departamento.
- Hacer las notas de ventas correctamente.

EMPACADORAS.

Función genérica:

- Entregar con eficiencia y amabilidad la mercancía del cliente.

Funciones específicas:

- Verificar que la mercancía corresponde a la nota.
- Revisar que la nota esté bien hecha.
- Atender al cliente con cortesía.
- Hace los pagarés de las tarjetas de crédito.
- Estar actualizado en precios y conocer las mercancías del departamento.

INTENDENCIA .

Función genérica:

- Mantener en condiciones óptimas de limpieza todas las instalaciones de la empresa.

Funciones específicas:

- Realizar diariamente la limpieza de los pisos.
- Realizar la limpieza de estantes, vidrios, anaqueles, etc.
- Requerir material de limpieza a la jefatura de mantenimiento.

NOTA: Es importante mencionar, que aunque no se evaluó el contenido de cada uno de los puestos, sino del proceso en sí, lo anterior, permite ubicar más ampliamente al lector, en el tema y finalmente es una parte importante para la selección de personal.

3.2.6 EL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION.

Por otra parte "La Nacional" cuenta con un manual de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal, dentro del cual se muestra a continuación los aspectos más importantes que maneja.

3.2.6.1 OBJETIVO DEL MANUAL.

Garantizar un proceso de reclutamiento y selección, contratación e inducción uniforme y eficaz que satisfaga los requerimientos actuales y futuros del personal para la empresa.

Llevar un control adecuado de los ingresos de personal, a través de una correcta contratación que facilita la integración de personal de reciente ingreso a la empresa, familiarizándose con su organización, su filosofía y sus objetivos, así como el puesto que va a ocupar, a fin de que entienda mejor su posición en la empresa, se encuentre mejor en su trabajo y contribuya más eficientemente a los resultados.

3.2.6.2 EL RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento. "La Nacional" define al reclutamiento, como la primera fase del proceso de selección que consiste básicamente, en capturar un número suficiente de candidatos que tengan una alta probabilidad de ajustarse a las características del puesto. Para el seguimiento de este proceso, "La Nacional" necesita conocer las características y funciones de cada puesto (que ya mencioné

dentro de este capítulo), para conocer el tipo de personas que requieran en un futuro.

“La Nacional”, utiliza para su reclutamiento las fuentes internas y las externas, considerando como base las fuentes internas, ya que con las mismas proporcionan desarrollo a las personas con experiencia y potencial que ya trabajan en la empresa, buscando con ello, que el personal se identifique con la empresa y sea fiel a la misma.

“La Nacional” cuenta con las siguientes políticas de reclutamiento:

1) Para llevar a efecto la labor de reclutamiento y selección, se utilizan dos tipos de fuentes: internas y externas.

2) En igualdad de circunstancias, para cubrir vacantes se preferirá al personal interno sobre el externo, sobre todo cuando el cambio implique posibilidades de promoción y/o desarrollo para el primero.

3) Para efectuar cambios y promociones, serán requeridas las autorizaciones del jefe inmediato de la persona considerada, del supervisor del área y del gerente de recursos humanos. Todo cambio se hará a través del departamento de recursos humanos.

4) Se utilizarán anuncios en el periódico y radio solamente en los siguientes casos:

a) Cuando al juicio del director general o del gerente de recursos humanos, la necesidad de personal sea muy urgente y no existan candidatos internos o externos disponibles.

b) Cuando se hayan agotado todas las posibilidades de reclutamiento interno y externo como son :

- Cartera interna de candidatos.
- Escuelas y universidades.
- Contactos personales, etc.

5) El diseño de la publicidad tanto en periódicos como en radio con fines de reclutamiento que se ejecute, deberá ser coordinado por la gerencia de recursos humanos.

6) No se hará ningún trámite de reclutamiento si no existe la requisición de personal correspondiente con las autorizaciones debidas. En puestos de nueva creación y vacantes eventuales, será necesario la autorización de la dirección general.

Dentro de las políticas de reclutamiento de "La Nacional", también está considerada la siguiente:

A todos los candidatos sin excepción, se les deberá hacer un proceso de selección que consta de:

- Entrevista previa.
- Pruebas tecno-prácticas.
- Pruebas psicométricas.
- Entrevista técnica.
- Investigación de antecedentes laborales.
- Estudio socioeconómico.
- Examen médico.

Yo no la considero desde mi punto de vista política de reclutamiento, sino más bien una política de selección, por lo mismo no la pongo dentro de las anteriores políticas, y sí la consideraría dentro de las políticas de selección, que mencionaré más adelante.

En lo referente a la política número cuatro, donde se menciona en algunas ocasiones se utilizará periódico y principalmente el radio para reclutar a su personal, este tipo de reclutamiento lo utilizan cuando necesitan gente para cubrir áreas que dentro de "La Nacional" son consideradas como específicas dadas las características del trabajo. Por ejemplo, esta política se ha llegado a aplicar en el área de bodega, ya que el personal destinado a ella debe reunir una serie de requisitos importantes que muchas veces no se pueden encontrar fácilmente en una persona, por lo mismo, hacen uso de los medios de radio o periódicos, para atraer más candidatos.

En el caso de las áreas de tipo contable y administrativo, en algunas ocasiones se aplica esta política por el grado de especialización que se busca, y también en el área de informática.

3.2.6.3 LA SELECCION DE PERSONAL.

"La Nacional", define a la selección como la labor de encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado, en el menor tiempo y costo posible. La empresa cuenta con las siguientes políticas de selección:

- 1) "La Nacional", seleccionará a sus empleados para cubrir los puestos vacantes en función de la capacidad y experiencia de éstos.

2) A los residentes permanentes de Uruapan, se les dará preferencia sobre los que no lo sean.

3) En el momento de llevar a cabo la selección, la empresa no discriminará a ningún candidato por motivos de sexo, religión o raza.

4) La empresa no hará discriminaciones entre el personal en situaciones de recortes, salarios o capacitación.

5) El departamento de recursos humanos procederá siempre en forma ágil y expedita ante las requisiciones que de personal presenten los diversos departamentos de la empresa.

6) El departamento de recursos humanos, no recibirá las solicitudes de empleo que no estén completamente llenas. La solicitud es el primer recurso para conocer los aspectos personales, laborales y educativos del solicitante.

7) Al analizar la solicitud se tendrá atención especial a la trayectoria laboral del solicitante, pues ello nos dirá si cumple con los requisitos mínimos del puesto a cubrir.

Se tendrá atención especial a los siguientes aspectos:

- Tiempo de permanencia en donde ha laborado.
- Puesto(s) desempeñado(s).
- Cambios en los sueldos percibidos.
- Tiempo entre un trabajo y otro.

8) La entrevista inicial, realizada siempre por la gerencia de recursos humanos se deberá desarrollar en un clima de privacidad y cordialidad. El entrevistador, procurará inspirar confianza hacia el solicitante a fin de obtener de este último la franqueza en información que otorgue.

9) Si en la entrevista inicial, el candidato resulta viable, el departamento de recursos humanos concertará a la brevedad posible una cita con el responsable del área que corresponde la vacante en cuestión.

10) La entrevista técnica de selección la deberá llevar a cabo, como regla general, el jefe inmediato del puesto vacante, en tal entrevista se le debe proporcionar al solicitante toda la información necesaria respecto a la empresa, al departamento y al puesto a cubrir, absteniéndose de hacer promesas al solicitante.

11) De todo aspirante, se recabarán informes de antecedentes laborales; se tendrá cuidado en no recabar informes del trabajo actual del solicitante, a menos de que el candidato esté de acuerdo.

12) Aquellos candidatos, cuya información recabada mediante el estudio socioeconómico, no concuerden con la expresada en la entrevista inicial y/o en la solicitud de empleo, o sea información dudosa o incompleta, no podrán ser sujetos a contratación (ante la duda no contratar).

13) A todos los candidatos que sean rechazados, se les notificará por escrito

agradeciendo la atención otorgada e informándole que la vacante ha sido cubierta.

“La Nacional”, utiliza la entrevista previa para conocer de primera impresión al candidato, tanto en su forma de actuar, como en su forma de expresarse. La empresa pretende obtener información relacionada con los datos familiares del trabajador, su escolaridad, sus habilidades adquiridas, su experiencia laboral y toda una serie de datos, que le permitirá “La Nacional”, obtener datos para determinar de cierto modo la seriedad, la disponibilidad y el interés de la persona por el trabajo, y formarse en general un juicio previo del posible candidato.

El tipo de pruebas tecno-prácticas, se elaboran de acuerdo al área y el departamento que se trate y consisten propiamente en la aplicación de los conocimientos o actividades diarias propias del puesto, que son básicas, y que por tal motivo debe dominar el candidato. Por ejemplo, “La Nacional” en el caso de ventas, son pruebas relacionadas con operaciones aritméticas básicas y pruebas relacionadas con atención y servicio a clientes ficticios. Estas pruebas son aplicadas por el jefe de departamento donde esté la vacante y es auxiliado por una persona de la gerencia de recursos humanos.

Por otra parte las pruebas psicométricas que realiza “La Nacional”, buscan obtener conocimiento más profundo de las personas. En esta etapa se comentan los aspectos relacionados al puesto en cuanto a actitudes y aptitudes necesarias y se deja en libertad al entrevistado para que comente sus impresiones o apreciaciones y así poder evaluar esos comentarios para determinar si es candidato favorable y si trae ideas claras sobre el puesto y sus funciones, sin haber entrado en detalle. Estas entrevistas están a cargo del gerente de recursos humanos, como coordinador, apoyado por el representante de área donde existe la vacante.

Por otra parte el estudio socioeconómico busca obtener información más

amplia sobre el candidato tanto en el ambiente familiar como en el ámbito laboral; primero vía información escrita y segundo, corroborando esta información a través de comunicación oral con personas que conozcan o hayan tenido un trato con el candidato. El auxiliar de recursos humanos, nos realiza este estudio y mantiene comunicación con los familiares, realizando una o dos visitas al domicilio particular que permite incrementar la información.

A los empleadas de mostrador se les considera un punto clave en la organización y se les realizan pruebas prácticas relacionadas con aspectos como operaciones aritméticas, manejo de máquinas registradoras, caligráficas, además se les realizan pruebas que permitan conocer su capacidad intelectual y su capacidad para relacionarse con diferentes clientes.

En general, "La Nacional" realiza su selección de personal, en todos sus puestos, de acuerdo al perfil del mismo, a través de este procedimiento, recaba la información que la empresa considera vital, para formar el expediente de las personas y el inventario de recursos humanos.

Por otra parte, "La Nacional" define la contratación como el proceso por medio del cual se establece una relación laboral legal con la persona seleccionada, en donde se especifican las condiciones de trabajo.

"La Nacional", cuenta con las siguientes políticas de contratación:

- 1) La persona deberá pasar un período de prueba (90 días).
- 2) No podrán ser considerados candidatos a ocupar un puesto dentro de "La Nacional":

a) Persona que tenga antecedentes penales o referencias negativas de trabajos anteriores.

b) Personas con impedimentos físicos y mentales.

c) Personas menores de 16 años.

d) Personas que simultáneamente presten servicios en otras empresas.

4) A los candidatos recomendados por empleados de la empresa, se les deberá exigir los mismos requisitos que a cualquier otro y no hacer excepciones.

5) Las personas de nuevo ingreso, deberán estar inscritas desde el primer día de sus labores en el IMSS, en el INFONAVIT, SAR, HACIENDA, así mismo deberán contar con toda su documentación.

A través de la contratación, la empresa integra completamente el expediente completo del personal para tener una forma ordenada y accesible los datos que se requieren para los diferentes trámites que esto implica.

"La Nacional", en su política referida a no contratar personas con impedimentos físicos y mentales, al preguntarle sobre la causa de esta política, se me contestó que dadas las características del trabajo en la empresa, se requieren en la mayoría de los casos amplia movilidad y acceso a zonas con bastantes escaleras, y por otro lado, contacto directo con diferentes clientes y proveedores, no se consideran como candidatos a ocupar un puesto, personas de este tipo. Además que debido a la gran oferta que hay en el mercado de personal, se puede escoger entre varios candidatos.

3.2.6.4 LA INDUCCION.

Por último la inducción, "La Nacional" la define, como la presentación de la empresa al personal de nuevos ingreso.

La empresa cuenta con las siguientes políticas de inducción:

1) Todos los empleados de reciente ingreso, deberán pasar por los programas de inducción a la empresa y de inducción al puesto.

2) El empleado recibirá el programa de inducción en el transcurso de seis días de haber ingresado a la empresa.

3) La ejecución del programa de inducción al puesto, es responsabilidad del jefe inmediato del nuevo empleado. Este programa se iniciará durante los primeros seis días de haber iniciado sus labores el empleado de nuevo ingreso.

4) La gerencia de recursos humanos asesora a los responsable del programa de inducción al puesto con el propósito de que éste sea efectivo.

La inducción en "La Nacional", tiene dos niveles:

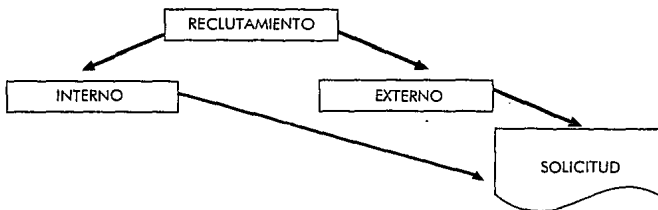
Una inducción general a cargo del área de recursos humanos, a través de la cual se dan a conocer la filosofía de la empresa, así como su estructura, historia de la misma, productos que en ella se venden y beneficios que otorgan.

En un segundo nivel, está la inducción al puesto por parte del jefe inmediato teniendo como finalidad que el personal de nuevo ingreso sepa de una manera precisa y clara sus responsabilidades en el puesto que acaba de ocupar.

3.2.6.5 PROCESO SELECTIVO DE LA NACIONAL.

"La Nacional", de acuerdo con sus actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, presenta el siguiente diagrama de flujo (figura 3.2.6.5).

A continuación explico el diagrama de la siguiente hoja:



Una vez que la empresa define las características que tiene cada puesto, entonces esta en el momento que se le presenta una vacante se selecciona las fuentes más idóneas de reclutamiento, y se procede a la selección.

La principales fuentes internas que utiliza la empresa son: Las promociones y las recomendaciones. Las fuentes externas más utilizadas por la empresa (en caso de ser necesario), son los medios de comunicación y los contactos profesionales y en ocasiones a instituciones educativas.

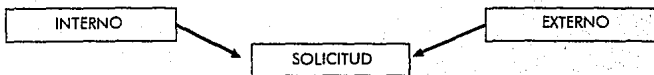
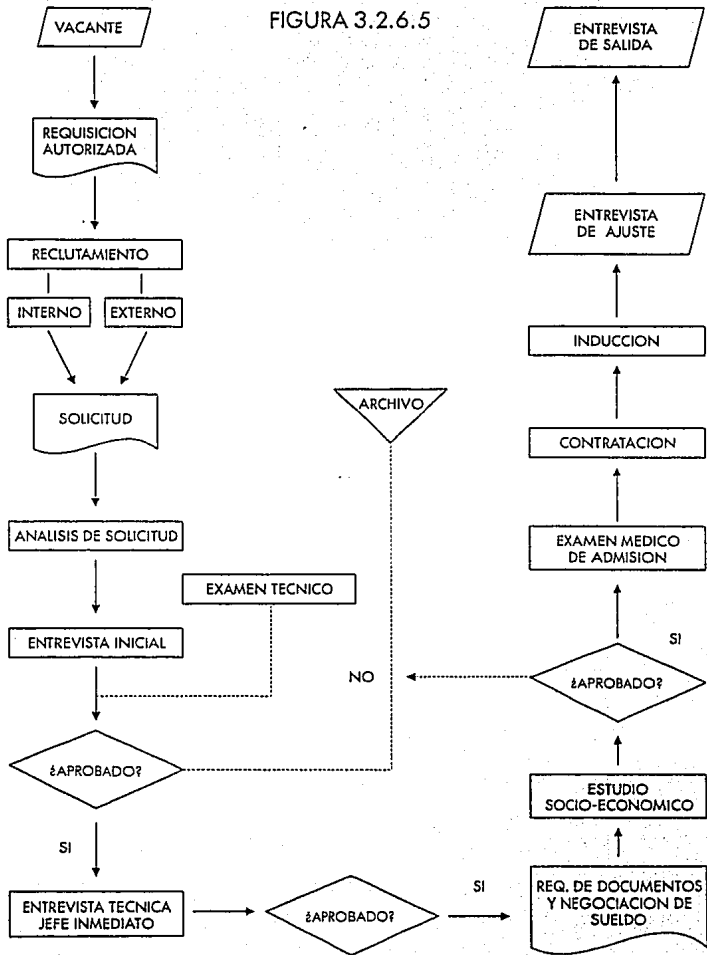
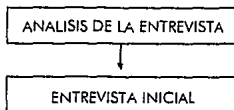


FIGURA 3.2.6.5



La solicitud que utiliza "La Nacional", es del tipo de solicitud que venden en las papelerías, yo en lo personal recomendaría que la empresa tuviera su propia solicitud, de acuerdo a sus necesidades.



Aquí "La Nacional", pretende detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más generales de los solicitantes y su relación con los requerimientos específicos del puesto, con la finalidad de desechar a aquellos aspirantes que de manera obvia no reúnan los requisitos mínimos en la vacante que se debe cubrir. "La Nacional", en la entrevista inicial informa al aspirante cual es la naturaleza del trabajo y el horario bajo el cual se labora, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso de selección.

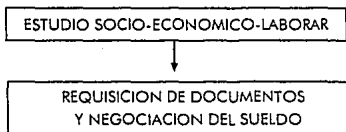
Si el candidato no es viable, se desecha la solicitud de empleo y el proceso llega a su fin, comunicándole a la persona, que de momento no puede ser contratado.

Si el candidato es viable, se concertará una cita con el responsable de área a la que corresponde la vacante en cuestión.

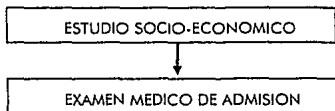
ENTREVISTA TECNICA.

ENTREVISTA TECNICA.

Esta entrevista es realizada por el jefe inmediato o por el supervisor del área y tiene como finalidad verificar que el candidato tenga realmente los conocimientos y experiencia necesarios para el puesto.



La negociación de sueldo, así como las condiciones especiales de contratación, en "La Nacional", se realizan únicamente a través de la gerencia de recursos humanos.



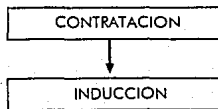
El examen médico también es considerado por "La Nacional", dentro del proceso de selección para comprobar la aptitud física del solicitante y determinar si se encuentra en condiciones adecuadas para desarrollar eficientemente las labores del puesto vacante. "La Nacional", no considera el examen médico solamente un requisito legal, sino un medio que contribuya al decremento de ausentismo, accidentes de trabajo, contagios y baja productividad debido a la disminución del rendimiento en el trabajo.



En esta parte del procedimiento, "La Nacional" formaliza la relación de trabajo, creando el expediente del nuevo empleado, el cual incluye en un principio:

- Solicitud.
- Estudio socioeconómico y laboral.
- Pruebas, formas y documentos generados en el proceso.
- Requisición de personal.
- Documentos personales requeridos.
- Contrato individual de trabajo.
- Avisos de alta al IMSS.
- Fotografías, etc.

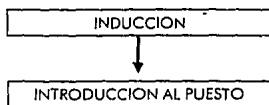
Una vez completo el expediente, la gerencia de recursos humanos hace su revisión final y una vez revisado, se cita al empleado para que firme su contrato un día antes de la fecha de inicio de labores; y se envía el alta del IMSS y se establece el SAR.



Aquí "La Nacional", a través de recursos humanos, dará una charla, sobre los siguientes aspectos:

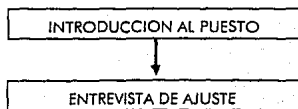
- Bienvenida a la empresa.
- Filosofía y estructura de la organización.
- Productos que vende la empresa.
- Prestaciones para el personal.
- Días de pago, horario de trabajo, reglas y políticas.
- Asistencia y puntualidad.

Esta plática, es apoyada por el uso de audiovisuales.



La inducción al puesto, tiene la finalidad de que el recién ingresado a "La Nacional", sepa de manera concreta y clara de su responsabilidad.

El jefe inmediato del nuevo empleado, es el encargado de esta inducción, y deberá explicarle la principal función del departamento, presentarlo con sus compañeros, sus obligaciones y responsabilidades específicas del puesto, recordarle las normas del trabajo, etc.



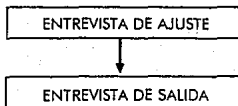
Esta entrevista tiene la finalidad de dar seguimiento al proceso de reclutamiento y selección, en ella la empresa busca verificar los siguientes aspectos:

- Integración del empleado al clima laboral.
- Relación jefe-subordinado.
- Desempeño esperado, en comparación del real.
- Necesidad de capacitación.

El gerente de recursos humanos, realiza una entrevista con el jefe de empleado con la finalidad de obtener un consenso.

Respecto a la capacitación, en lo que va del año, en "La Nacional", se han dado los siguientes programas:

- Capacitación para el área de ventas, en lo referente a la atención personalizada, aplicado a las empleadas de mostrador.
- Capacitación para cajeras y empleadas de mostrador (en lo relativo a los nuevos pesos).
- Capacitación para ejecutivos en el área de informática y también en aspectos relativos a la dirección.
- Capacitación para supervisores y jefes de departamentos en informática.
- Capacitación de comisiones de seguridad e higiene.



Cuando un empleado se separa de la empresa por algún motivo, el departamento de recursos humanos es el encargado de efectuar en "La Nacional", lo que ellos le llaman la entrevista de salida, con el fin de conocer los aspectos relativos que originaron su separación de la empresa, logrando así detectar las causas y decrementar futuras desvinculaciones.

3.3 RESULTADOS E INTERPRETACIONES AL CUESTIONARIO APLICADO.

Es importante antes de analizar las respuestas del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa, mencionar lo siguiente:

Se tomó un muestreo por cuotas como ya se mencionó anteriormente es del 25% del personal donde, el total de trabajadores se eligieron para el estudio, los siguientes:

- 17 Vendedores
- 1 Empleado de bodega
- 1 Empleado de intendencia
- 4 Supervisores
- 5 De confianza
- 4 Coordinadoras de departamento
- 1 Empacador
- 4 Cajeras

T = 37

NOTA: El personal utilizado para la investigación se utilizó de los siguientes grupos: supervisores, personal de piso, coordinadores de departamento, cajeras, empacadores, personal de bodega y personal de intendencia.

NOTA: Se tomó un muestreo por cuotas donde se estudian los niveles jerárquicos a excepción de la dirección general, la gerencia y subgerencia general.

Aparentemente se eligieron más vendedoras que ningún otro puesto, pero el giro principal de la empresa, requiere tener un mayor personal de ventas.

Por otra parte, las respuestas a las preguntas se agruparán por temas a los que llamaré elementos. Estos elementos son:

- Reclutamiento.
- Selección de personal
- Inducción y capacitación.
- Métodos y relaciones de trabajo.
- Conflictos labores.
- Motivación.
- Remuneración.
- Problemas actuales o futuros de la empresa.

Cada elemento será evaluado a través de una escala de valuación que permita dar una calificación cuantitativa y cualitativa de acuerdo al estudio e interpretación de los resultados obtenidos.

ASIGNACIONES	GRADOS
Carencia	0
Deficiente	5
Elemental	10
Adecuado	15
Óptimo	20

GRADO DE CUMPLIMIENTO O DE EFICACIA
0 - 0
1 - 39
40 - 69
70 - 89
90 - 100

* Definición de las apreciaciones.

CARENCIA. Falta total de elemento.

DEFICIENCIA. Elemento es incompleto, solamente reúne unas partes u otras están mal estructuradas o mal realizadas

ELEMENTAL. El elemento se reduce a lo esencial.

ADECUADO. El elemento es el apropiado a las necesidades de la empresa.

OPTIMO. El elemento es el idóneo a la estructura de la empresa, busca efectuar las actividades de la mejor manera.

Con lo anterior se puede pasar a conocer el resultado de los cuestionarios aplicados.

ELEMENTO RECLUTAMIENTO.

Se valoraron los medios, los requisitos y las características para ser reclutado.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

* VENDEDORAS.

11 Contestaron que habían sido recomendadas por personal de la empresa.

3 Fueron por su cuenta.

1 Por el radio

2 Por personas ajenas a la empresa.

* PERSONAL DE BODEGA.

1 Se dio cuenta por amigos que trabajan en la empresa.

* PERSONAL DE INTENDENCIA.

1 Contestó que un amigo le dijo del puesto.

* SUPERVISORES.

2 Personas contestaron que se enteraron por la radio.

2 Personas contestaron que por amigos de la empresa.

* TRABAJADORES DE CONFIANZA.

1 Se presentó por su cuenta (pero primero fué cajero antes de ser de confianza).

4 Fueron recomendados por amigos de la empresa.

* COORDINADORES DE DEPARTAMENTO.

2 Se enteraron por medio de amigos que trabajan en la empresa.

1 No especificó (dijo que por otros medios).

1 Se enteró por medio de la radio.

• EMPACADORA.

1 Se enteró por unos amigos que trabajan en la empresa.

• CAJERAS.

1 Acudió a la empresa.

3 Se enteraron por amigos de la empresa.

REQUISITOS PARA SER RECLUTADO.

• VENDEDORAS.

A todas se les pidió solicitud y fotografías y de esas 17, a 4 se les pidió carta de recomendación y a 3 acta de nacimiento.

• PERSONAL DE BODEGA.

Contestó que no le fueron pedidos documentos.

• PERSONAL DE INTENDENCIA.

1 Solicitud y carta de no antecedentes penales.

* SUPERVISORES.

1 Se le pidió solicitud y fotografía.

1 Solicitud.

2 Se le pidió solicitud, fotografías y carta de recomendación.

* TRABAJADORES DE CONFIANZA.

2 Se les pidió solicitud y fotografía.

2 No se les pidió nada.

1 Solicitud, fotos y cartas de no antecedentes penales.

* COORDINADORES DE DEPARTAMENTO.

1 Contestó que se le pidió solicitud de empleo, fotografías y cartas de recomendación.

2 Se les pidió solicitud de empleo y fotografías.

1 Solicitud de empleo, acta de nacimiento, diploma de estudios, fotografía y cartas de recomendación.

* EMPACADOR.

1 Se le pidió solicitud y fotografía.

• CAJERAS.

- 2 Se les pidió solicitud de empleo y fotografía.
- 1 Solicitud de empleo, fotos, acta de nacimiento.
- 1 Solicitud de empleo, carta de recomendación.

CARACTERISTICAS PARA SER RECLUTADO.

• VENDEDORAS.

A las 17 se les pidió buena presentación y disponibilidad; de esas 17:

- 10 Contestaron que no se les pidió experiencia.
- 6 Se les pidió un año de experiencia.
- 1 No contestó.

A las 17, no se les especificó grado de escolaridad ni manejo de equipo.

• PERSONAL DE BODEGA.

1 Se le pidió disponibilidad y en experiencia, se le pidió saber manejar porcentajes y saber escribir a máquina y uso de calculadoras, no se especificó ningún grado de conocimientos.

• PERSONAL DE INTENDENCIA.

- 1 Se le pidió disponibilidad únicamente.

• SUPERVISORES.

A los 4 se les pidió buena presentación, y de éstos:

2 Se les pidió un año de experiencia y preparatoria.

2 No se les pidió experiencia ni grado de conocimientos.

• TRABAJADORES DE CONFIANZA.

A los 5 se les pidió buena presentación, y de éstos:

3 Contestaron que se les pidió carrera técnica.

2 No se les pidió estudio.

A los 5 se les pidió nociones de manejo de computadora.

• COORDINADORES DE DEPARTAMENTO.

A los 4 se les pidió buena presentación.

2 Se les pidió un año de experiencia.

2 No especificaron.

A ninguno se le pidió grado de conocimientos.

• EMPACADOR.

1 Se le pidió buena presentación, no se le pidió experiencia, ni escolaridad.

• CAJERAS.

A las cuatro se les pidió buena presentación y secundaria terminada, no se les especificó manejo de máquina.

Con los datos anteriores se puede resumir que las fuentes de reclutamiento que está utilizando "La Nacional", no es adecuada, ya que la mayoría de las personas encuestadas contestaron que fueron recomendadas por el mismo personal.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el reclutamiento debe buscar allegar un mayor número de candidatos con las características pedidas por el perfil para poder lograr una selección de personal efectiva, teniendo una mayor cantidad de personas de donde elegir al que más se adecue a las necesidades del puesto.

En el caso de "La Nacional", se observa que la mayoría de las personas contratadas son recomendadas por la misma gente de la institución, (la misma gerencia de recursos humanos, reconocieron preferencia por personal recomendado), esta fuente se dice que no es la más adecuada, ya que no permite escoger de entre un número mayor al empleado que se adecue al perfil del puesto. La empresa solo se adapta a las personas recomendadas que quizás no reúnan las características pedidas; pero es elegido por no tener un mayor número de candidatos de donde elegir al más apto.

Un medio para allegarse de un mayor número de candidatos es la radio y el periódico (puede ser más costoso pero atraen a una cantidad considerable de personas de donde se puede elegir al más capaz, y en este caso "La Nacional", podría incurrir en un gasto, ya que sería más un beneficio que un gasto, obteniendo personal adecuado a la empresa. Otra fuente de reclutamiento para el personal,

para allegarse de candidatos útiles, puede ser a través de la escuela, en este caso la Universidad Don Vasco, puede dotar a la empresa de personal preparado y no incurrir en un costo excesivo.

Se puede resumir entonces que los medios de reclutamiento de la empresa son deficientes, ya que no reúnen las características principales del reclutamiento.

Por otra parte, en cuanto a documentación pedida, se observa que no existe una continuidad, estos documentos no son los necesarios que debe pedir una empresa del tipo de "La Nacional". Por ejemplo, no a todos se les pide solicitud de empleo, ni cartas de recomendación, ni octas de nacimiento, ni antecedentes no penales. En si, no hay relación entre la documentación requerida a los candidatos. Tampoco se les pide algún grado de educación, ni experiencia, ni a todos se les pide manejo de algún tipo de equipo de oficina.

Se puede resumir el grado de eficiencia del elemento reclutamiento en la siguiente tabla:

EJEMPLO:	
GRADOS	ASIGNACIONES
0 - 0	Carente
1 - 15	Deficiente
16 - 20	Elemental
31 - 45	Adecuado
46 - 60	Excelente

O	A	E	D	C	
20	15	10	5	0	← Medios
20	15	10	5	0	← Requisitos
20	15	10	5	0	← Características para ser reclutado
60	45	30	15	0	

$\mathcal{E} = 20$

∴ Su grado de cumplimiento o eficacia es ELEMENTAL

ELEMENTO SELECCION

Se evaluaron, la entrevista inicial, las pruebas realizadas, el estudio socioeconómico, el examen médico y la entrevista final (el proceso selectivo).

*VENDEDORAS.

9 Contestaron que se les realizó entrevista inicial, pruebas aritméticas, no se les realizó estudio socioeconómico, ni examen médico, y sí se les realizó entrevista final.

4 Se les realizó entrevista inicial y pruebas de sociabilidad, no se les realizó estudio económico ni examen médico, y no se les realizó entrevista final.

1 Se le realizó entrevista inicial, pruebas que no especificó, no se le realizó examen médico y no hubo entrevista final, se le avisó por teléfono.

3 Se les realizó entrevista inicial, ningún examen, no se les realizó entrevista final y sólo se les avisó por teléfono su contratación.

* PERSONAL BODEGA

1 No contestó si se le realizó entrevista inicial, no se le realizaron pruebas, ni estudios socioeconómicos, ni examen médico. En la entrevista final se le mencionaron los objetivos, políticas, horario y sueldo.

* PERSONAL DE INTENDENCIA.

1 Se le realizó únicamente entrevista inicial.

* SUPERVISORES.

A las 4 se les realizó entrevista inicial, pruebas teóricas, no se les realizó estudio socioeconómico ni examen médico, y sí se les realizó entrevista final.

* TRABAJADORES DE CONFIANZA.

A todos se les realizaron entrevista inicial y pruebas teóricas, no se les hizo estudio socioeconómico ni médico, sí se les realizó entrevista inicial.

* COORDINADORES DE DEPARTAMENTO.

2 Contestaron que sí se les realizó entrevista inicial, se les hizo examen práctico de porcentajes, no se les hizo estudio socioeconómico, no se les realizó examen médico y sí entrevista final.

2 Contestaron que sí se les hizo entrevista inicial, no se les realizaron pruebas de ningún tipo, y no contestaron sobre la entrevista final.

* EMPACADOR.

1 Se le hizo solo una entrevista, no se le realizaron pruebas, ni examen médico.

* CAJERAS.

Se les realizó entrevista inicial a las cuatro.

2 Se les hicieron pruebas prácticas.

2 No se le hicieron pruebas.

A ninguna se le aplicó examen médico ni estudio socioeconómico.

NOTA: A ningún empleado se le realiza examen médico, se les pide que lleven certificado médico (se les pide que vayan al Seguro).

Aquí se puede concluir que no hay uniformidad en cuanto al proceso selectivo, no a todos se les realizan pruebas, a ninguno se le realiza un estudio socioeconómico, ni tampoco examen médico practicando directamente por la empresa. Tampoco se les realiza una entrevista final donde se les diga la misión, objetivos y políticas de la organización.

Un defecto muy grande en el proceso de selección, es la falta de la aplicación de un examen médico por parte de la institución ya que se les pide que lleven un certificado médico del Seguro. El reglamento de seguridad e higiene que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en su art. 15, dice que los patrones tienen la obligación de practicar examen médico de admisión, y por su parte el art. 16, habla sobre la obligación de los empleados a someterse, y el art. 17, menciona sobre la obligación de llevar registros médicos por parte de la empresa.

También la falta de un estudio socioeconómico nos permite conocer datos como aspectos familiares del empleado, su situación económica, además que sirve para verificar la información proporcionada en su solicitud.

En sí, el elemento selección puede resumirse en el siguiente grado de eficiencia:

O	A	E	D	C	
(20)	15	10	5	0	← Entrevista inicial
20	15	(10)	5	0	← Pruebas realizadas
20	15	10	5	(0)	← Estudio socioeconómico
20	15	10	(5)	0	← Examen médico
20	15	10	(5)	0	← Entrevista final
100	75	50	25	0	

$$\xi = 40$$

∴ Su grado de cumplimiento en la selección del personal es ELEMENTAL.

ELEMENTO INDUCCION Y CAPACITACION.

• VENDEDORAS.

A ningún empleado se le dió inducción, solo se les presentó con sus compañeros de área.

15 Consideraron que sí necesitaron capacitación.

2 No necesitaron capacitación.

• PERSONAL DE BODEGA.

1 Sólo se le presentó a sus compañeros y no se le dió capacitación.

• PERSONAL DE INTENDENCIA.

1 No se le presentó a sus compañeros, no necesitó capacitación.

▪ SUPERVISORES.

No se les dió inducción a los 4, solo se les presentaron a sus compañeros y a los 4 se les dió capacitación.

▪ PERSONAL DE CONFIANZA.

4 Se les presentó a sus compañeros únicamente, y sí se les dió capacitación.

1 Se le presentaron a sus compañeros y no necesitó capacitación.

▪ COORDINADORAS DE DEPARTAMENTO.

A los cuatro únicamente se les presentaron sus compañeros de área y se les dió capacitación.

▪ EMPACADOR.

1 Se le presentó a sus compañeros y no se le capacitó.

▪ CAJERAS.

3 Se les presentó a sus compañeras y se les capacitó.

1 Se le presentó a sus compañeras y no se les capacitó.

La inducción en este caso no es efectiva, sólo se les presenta a sus compañeros inmediatos, no se les dá inducción a la empresa, no se les comentan las actividades principales de la empresa, sus objetivos, ni los objetivos de su puesto, tampoco se comentan las políticas ni reglas de la institución.

La capacitación si se les da a los nuevos empleados a excepción de dos que comentaron no haber sido capacitados a su puesto.

Con la anterior, se obtiene la siguiente tabla:

O	A	E	D	C	
20	15	10	5	0	← Inducción
20	15	10	5	0	← Capacitación
40	30	20	10	0	

$$\mathcal{E} = 15$$

∴ Es ELEMENTAL su grado de cumplimiento o eficacia.

ELEMENTO, METODO Y RELACIONES DE TRABAJO.

Se evaluaron las relaciones de trabajo, el compañerismo, sensibilidad a la empresa, método de trabajo y seguridad en el mismo.

• VENDEDORAS.

9 Reconocen relaciones amigables con los funcionarios, sí existe compañerismo en la empresa, se sienten como parte fundamental de los objetivos, no tienen problemas en el desarrollo de actividades, y sienten seguridad en ella.

3 No tienen relaciones amigables con los funcionarios, no existe compañerismo, se sienten como un trabajador más y no tienen problemas en desarrollar sus actividades.

1 Le es indiferente las relaciones laborales y el compañerismo, no contestó sobre los métodos de trabajo y siente seguridad en la empresa.

4 Tienen relaciones amigables con sus superiores, sí hay compañerismo, reconocen dificultad en ocasiones con el trato al público, y no se sienten como parte fundamental de los objetivos, ni seguridad en la empresa.

* PERSONAL DE BODEGA.

1 No tiene relaciones amigables con sus superiores, no existe el compañerismo, dice existir envidias y no tiene dificultad en realizar su trabajo, se siente como un trabajador más, e inseguro en la empresa.

* INTENDENCIA.

1 Tiene relaciones indiferentes, no contestó a la pregunta de compañerismo, no tiene dificultad en realizar su trabajo, y se siente como un trabajador más de la empresa y seguro en la misma.

* SUPERVISORES.

3 Contestaron tener relaciones amigables con sus superiores.

1 No contestó la pregunta.

Los cuatro consideran que se da el compañerismo y no tienen dificultad en realizar su trabajo. Dos de ellos se sienten como parte fundamental de la empresa y dos como un trabajador más. Los cuatro sienten seguridad en la empresa.

• PERSONAL DE CONFIANZA.

Todos contestaron mantener relaciones amigables y compañerismo, tres reconocieron dificultad en el trabajo (no especificaron) y los cinco se sienten como parte fundamental para la empresa.

• COORDINADORAS DE DEPARTAMENTO.

4 Aceptaron relaciones cordiales, aunque 1 manifestó falta de compañerismo entre áreas. De estos 4:

2 se sienten como parte fundamental de la empresa.

1 No contestó.

1 Se siente como un trabajador más.

• EMPACADOR

1 Tiene relaciones indiferentes con sus superiores, dice no existir compañerismo, no tiene dificultad en realizar su trabajo, y se siente como un trabajador más.

• CAJERAS.

3 Tienen relaciones indiferentes.

1 Tiene relaciones no amigables.

Las cuatro hablan de falta de compañerismo por envidia y se sienten como un trabajador más. Conocen las funciones de su trabajo y sienten inseguridad en la empresa.

Como se puede observar, no existe una continuidad en las respuestas en cuanto a las relaciones amigables en la empresa, existen varias personas que reconocen tensión en las relaciones por envidias o inclusive indiferencia en las mismas. La mayoría conoce bien los métodos de trabajo y también la mayoría se sienten como un trabajador más, lo que nos muestra falta de sensibilidad en la empresa.

Se resume en la siguiente tabla:

O	A	E	D	C
20	15	10	(5)	0
20	15	(10)	5	0
20	15	10	(5)	0
20	(15)	10	5	0
20	(15)	10	5	0
100	75	50	25	0

- ← Relaciones de trabajo
- ← Compañerismo
- ← Sensibilidad en la empresa
- ← Método de trabajo
- ← Seguridad en el desarrollo de sus actividades

$\xi = 50$

∴ Grado de cumplimiento o eficacia
es ELEMENTAL

ELEMENTO CONFLICTOS LABORALES.

Se evaluaron el Despido y el Ausentismo:

▪ VENDEDORES

9 Observan que existen despidos frecuentes y que son justificados.

3 Observan despidos frecuentes no justificados.

1 No contestó a la pregunta.

1 Le tienen sin cuidado los despidos.

1 Dice que existen despidos frecuentes sin especificar si son o no justificados.

En relación al ausentismo; 13 personas contestaron que no se da el ausentismo y 4 dijeron que sí.

▪ PERSONAL DE BODEGA

1 No costestó sobre los despidos y no se da ausentismo en lo que él conoce.

▪ INTENDENCIA

1 No contestó sobre los despidos y no se da ausentismo en su área.

▪ SUPERVISORES

3 Contestaron sobre despidos constantes y justificados.

1 No contestó.

Todos reconocen el ausentismo, 2 por falta de motivación y 1 por irresponsabilidad, el otro empleado no justificó la causa del ausentismo.

* PERSONAL DE CONFIANZA

Ninguno observa despidos frecuentes, ni ausentismo.

* COORDINADORES DE DEPARTAMENTO

2 Observan despidos frecuentes.

2 No existen despidos.

De los 4 encuestados, 3 dicen que se da el ausentismo y 1 menciona no existir ausentismo.

* EMPACADOR

1 No observa despidos frecuentes y no se da ausentismo.

* CAJERAS

3 Observaron despidos frecuentes justificados.

1 Observa despidos no justificados.

De los 4, 2 dicen que hay ausentismo por irresponsabilidad y 2 no se da el ausentismo.

Se observa con lo anterior, que si se dan los despidos en la empresa, lo cual representa mala imagen para la misma, e inseguridad en los empleados por miedo a perder su trabajo. Por otra parte, se da el ausentismo; algunos dicen que es por falta de responsabilidad por parte del empleado o por falta de motivación de los superiores. En general, si existen conflictos en la empresa y se puede resumir en la siguiente tabla:

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
40	30	20	10	0

← Despidos
← Ausentismo

$$\xi = 20$$

∴ Su grado de eficacia en lo relativo a evitar conflictos laborales es ELEMENTAL.

ELEMENTO MOTIVACION

Interviene el elemento económico y psicológico.

Aquí las respuestas fueron muy similares, de los 37 encuestados sólo 12 vendedoras constataron que el trabajo en sí, es lo que los motiva, a los restantes nada los motiva por parte de la empresa.

Aquí se puede concluir que la empresa no proporciona ningún tipo de motivación a sus empleados ni económicamente, ni psicológicamente.

Se puede resumir en la siguiente tabla la motivación:

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0
20	15	10	5	0
				0

← Económico
← Psicológica

∴ Su grado de eficacia es carente.

ELEMENTO REMUNERACIÓN.

De los 37 empleados, 34 de ellos contestaron, que no son remunerados adecuadamente.

Esto permite concluir que la empresa no remunera a su personal, de acuerdo a las necesidades del mismo. Se puede resumir en la siguiente tabla:

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0

$\mathcal{E} = 5$ ← Remuneración

- Su grado de eficacia en cuanto a la remuneración de sus empleados es totalmente deficiente.

A continuación se muestra de manera global, cómo se encuentra la organización en cuanto a la integración de sus recursos humanos (figura 1).

Por último, cuando se preguntó a los empleados, cuál era su punto de vista en cuanto al problema que presenta o presentará la empresa se contestó lo siguiente:

11 No contestaron

6 Contestaron que existe problemas sociales que pueden afectar a la empresa.

3 Dijeron que se avecina la apertura de nuevos mercados.

5 Contestaron que existen problemas económicos.

4 Consideraron que se avecina un recorte de personal.

1 Dice que la empresa tiene problemas laborales y económicos.

FIGURA 1

GRADO DE CUMPLIMIENTO EN LA INTEGRACION DE SUS RECURSOS HUMANOS					
O	A	E	D	C	
20	15	10	5	0	Reclutamiento
20	15	10	5	0	Selección
20	15	10	5	0	Inducción y capacitación
20	15	10	5	0	Método y relación de trabajo
20	15	10	5	0	Conflictos laborales { Despidos Conflictos Ausentismos
20	15	10	5	0	Motivación
20	15	10	5	0	Remuneración
140	105	70	35	0	

$$\varepsilon = 50$$

∴ Su grado de cumplimiento a nivel global es elemental.

3 Consideran que la empresa no tiene problemas.

1 Piensa que está estableciendo tiendas que representan competencia.

1 Considera que el país está en crisis, lo cual ocasiona problemas sociales, políticos y económicos.

Estas respuestas nos muestran que el personal tiene gran inquietud no sólo en cuanto a la empresa, sino a las condiciones generales del país.

La pregunta anterior se hizo con el fin de obtener respuestas en cuanto a qué piensa cada empleado sobre el problema actual o futuro que tendrá la empresa. Aquí se observa una gran variedad de respuestas, no se tabuló, ya que fue una pregunta completamente abierta; pero da la pauta para decir que los empleados tienen inquietud en cuanto a la empresa, su futuro y las condiciones generales que rodean a la misma.

3.4 RESULTADO E INTERPRETACIONES A LA ENTREVISTA CON LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

Planeación de recursos humanos.

La empresa planea sus recursos en base a las temporadas que se les van presentando a lo largo del año. Por ejemplo, "La Nacional" tiene una planeación en cuanto a las temporadas que ellos clasifican en:

"Temporadas altas"

"Temporadas bajas"

"Temporadas normales"

La temporada alta la considera "La Nacional" parte de Noviembre (por el desfile), el Año Nuevo, la Semana Santa, el Día del Niño, días cercanos al 10 de Mayo y días cercanos al día del padre. En esta temporada contrata personal eventual y generalmente para el área de atención al público.

La temporada baja es principalmente en Enero, después del año nuevo, Febrero, Agosto y Octubre, en esta temporada no contratan personal y los eventuales dejan a la empresa.

La temporada normal es el resto del año. La empresa no cuenta actualmente con una planeación profunda en cálculos sobre la futura demanda de personal a largo plazo, pero sí está dentro de sus planes, según comentarios de la gerencia de recursos humanos; también la gerencia aceptó no contar con un inventario de recursos humanos, sólo tiene el archivo de solicitudes, dicen que su inventario de recursos humanos está en trámite, y que la finalidad que va a tener según la gerencia de recursos humanos es contar con un archivo de sus empleados; éste obtendrá datos personales, escolaridad o experiencia laboral y la capacitación que ha tenido cada empleado. (Aquí se encuentra una deficiencia, primero porque la empresa no hace una planeación específica de sus recursos humanos, no cuenta con un inventario de recursos humanos, por otro parte, el que tiene planeado es incompleta, ya que no toma en cuenta aspectos tales como, los objetivos de cada empleado, las habilidades, posible sustituto al puesto y otros aspectos.

En cuanto a si existe una planeación de promoción a sus empleados, si se da esta, la cual se realiza analizando la actuación de sus empleados sin que ellos lo

perciban, por parte del supervisor directo de cada empleado y del gerente de recursos humanos. Cuando "La Nacional", tiene una vacante antes de recurrir al reclutamiento externo, en base a un análisis de cada empleado, observan cual de ellos está en posibilidades de ascender; en caso de que ninguno de ellos pueda ser promovido, recurren al reclutamiento externo (no se especificó que es lo que hacía y que no).

En si la planeación que tiene esta empresa de sus recursos humanos, está mal estructurada, solo contrata personal temporal en épocas "altas" y su inventario que está en proyecto está mal definido.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

O	A	E	D	C
20	15	10	(5)	0

$$E = 5$$

∴ Su grado de cumplimiento es deficiente

ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puesto de la empresa, nos proporciona la siguiente información:

La empresa que se encarga de analizar los puestos, es el gerente de recursos humanos en coordinación con el puesto que se esté analizando. Lo que analiza en el puesto es la carga de trabajo que tenga el mismo y la funcionalidad que tenga éste dentro de la empresa. Dijeron que las características que debe tener el encargado que analiza el puesto es: un conocimiento del área en general, visión, facilidad para redactar y un conocimiento en el análisis de puestos, la forma de

análisis que utiliza la empresa para analizar un puesto, es observando las actitudes que realiza la persona y de acuerdo a las funciones planeadas en su manual de organización. En cuanto a cómo se da la valoración económica a sus puestos, es de acuerdo a la jerarquía de puesto y además de lo que el mercado muestre, pero se dijo que no tiene ningún método específico de evaluación de puestos, y no realizan encuestas regionales de salarios. Aquí se dió una contradicción en sus respuestas, ya que primero se dijo que se valoraban los puestos, tomando en consideración el mercado actual, pero por otra parte, se comentó que no se realizaban encuestas regionales de salarios.

Con lo anterior dicho, su análisis de puestos puede clasificarse así:

O	A	E	D	C
20	15	(10)	5	0

$\xi = 10$

∴ Su grado de cumplimiento
es ELEMENTAL

RECLUTAMIENTO

En cuanto al reclutamiento, se dijo que las fuentes de reclutamiento que se utilizan es el archivo de solicitudes, personas que vienen recomendadas (sobre las cuales se muestra preferencia) escuelas, universidades, anuncios en periódicos o en radio y si no encuentran al candidato ideal, "La Nacional" recurre a lo que llaman "movimientos internos" (son las promociones que ya se mencionaron anteriormente).

Aquí se muestra contradicción en cuanto a la información obtenida, primero la gerencia dijo que antes de recurrir al reclutamiento externo, veían de entre sus empleados cual tiene la posibilidad de ascender y aquí se dijo que cuando no se encuentra candidato ideal recurren a movimientos internos.

En cuanto a cómo encuentra la gerencia de recursos humanos el mercado de trabajo, dijeron lo siguiente:

Primero, que en la actualidad es un poco difícil encontrar personal capacitado aunque hay exceso de candidatos y que ellos por su parte, van a tener una demanda de personal, ya que debido a la situación de competencia, se están haciendo reestructuras y cambios en la empresa.

Su reclutamiento se encuentra así:

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0

$E = 5$ ∴ Su grado de cumplimiento es deficiente

En cuanto a la selección, se obtuvo lo siguiente:

La recepción de solicitudes, las recibe el responsable de área de recursos humanos y los datos que trata de verificar son principalmente los datos personales, los familiares, ingresos y metas, los que no llenan estos requisitos son rechazados. El encargado de realizar las entrevistas, es la gerencia de recursos humanos, y el tipo de pruebas que practican es el siguiente:

Nivel operativo - pruebas psicométricas.

Nivel medio - Psicométricas, mecanográficas, ortografía y taquigrafía (según el puesto).

Nivel alto - Conocimientos.

Las pruebas operativas y de nivel medio son aplicadas por el supervisor y en

los niveles altos, son aplicados por el director general en coordinación con recursos humanos.

El tipo de pruebas que se realizan no se especificó, sólo se dijo que eran pruebas de sociabilidad y habilidades. En cuanto a que si se aplica examen médico, dijeron que en la actualidad no lo están realizando, se le pide al empleado que lleve su examen aplicado. Lo que les lleva a una decisión final de contratación, en que el candidato se ajuste al perfil y sea una persona apta.

Se puede resumir que la selección es deficiente en la empresa, ya que tienen preferencia en un principio por el personal recomendado, dicen realizar estudios socioeconómicos, y en los cuestionarios aplicados nadie acepta haber sido sometido a un examen socioeconómico, el examen médico no se aplica; además este es llevado por los propios empleados. Los cuestionarios nos demuestran que no a todos se les aplican pruebas y genera falta de uniformidad en el proceso selectivo.

Se puede clasificar así:

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0

$\mathcal{E} = 5$ \therefore Su grado de cumplimiento es deficiente

MOTIVACION

La motivación, la dan por medio de premios e incentivos económicos, en base a la actuación de los empleados, evaluando sus metas, intereses, desempeño, también realizan actividades motivacionales como la organización de eventos para los trabajadores, y la empresa no considera a los salarios como parte fundamental para motivar.

Si comparamos estos resultados con los cuestionarios, se observa una disparidad de datos, primero la empresa no motiva a sus empleados, ya que la gran mayoría reconoce no sentir motivación de ningún tipo, y según la gerencia se da una motivación económica, si esta se da, puede que no sea la adecuada, ya que el empleado no siente motivación. La empresa no considera a los salarios motivantes, y el empleado si.

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0

$\mathcal{E} = 5$ ∴ Su grado de cumplimiento es deficiente

INDUCCION Y CAPACITACION

Se dijo que se da capacitación constante a sus empleados, aceptaron que no es adecuada su inducción a la empresa, ni al puesto, pero que se mejora y que actualmente se está desarrollando un curso enfocado a la mejora en atención a clientes y público en general.

Su inducción y capacitación se puede clasificar:

O	A	E	D	C
20	5	10	5	0
20	15	10	5	0
40	30	20	10	0

$\mathcal{E} = 20$ ∴ Su grado de eficacia en lo relativo a evitar conflictos laborales es ELEMENTAL

METODOS DE TRABAJO

No tienen métodos de trabajo definidos, son más que nada en base a la práctica, no hay un método íntegro, la información corre por la empresa o a través de circulares, información de supervisores y juntas coordinadas por los directivos y la gerencia de recursos humanos.

O	A	E	D	C
20	15	10	5	0

$$\xi = 10$$

∴ Su grado de cumplimiento
es ELEMENTAL

PROBLEMAS ACTUALES.

- Tienen una excesiva rotación de personal en el área de ventas (no se especificó causa).
- No existe continuidad en algunos empleados de mostrador (se da el ausentismo).
- En cuanto a despidos dijeron no tener problemas.
- Existen ocasionalmente pérdidas de mercancía en almacén.

Grado de cumplimiento o eficacia de la integración de recursos humanos, según datos proporcionados por la gerencia de recursos humanos de "La Nacional" (figura 2).

FIGURA 2

O	A	E	D	C	
20	15	10	5	0	Planeación de recursos humanos
20	15	10	5	0	Análisis de puesto
20	15	10	5	0	Reclutamiento
20	15	10	5	0	Selección
20	15	10	5	0	Inducción y capacitación
20	15	10	5	0	Motivación
20	15	10	5	0	Métodos de trabajo
140	105	70	35	0	

$$\mathcal{E} = 45$$

∴ Su grado de cumplimiento o eficacia es elemental.

3.5 RECOMENDACIONES AL CASO PRACTICO.

Es importante mencionar que las recomendaciones que se darán a continuación, no van en contra de los objetivos y políticas de la empresa, no van en contra de las condiciones de trabajo y se considera a las características del personal.

Los resultados que arrojó, tanto el cuestionario como la entrevista con la gerencia de recursos humanos, demuestra que la empresa "La Nacional", tiene un grado de cumplimiento que es elemental, de acuerdo a las condiciones generales de la empresa, pero que en ciertos puntos presente graves deficiencias, que enumerados en importancia quedarán de la siguiente forma:

- 1) Hay una gran desmotivación.
- 2) Su proceso selectivo carece de elementos importantes.
- 3) No hay una remuneración adecuada.
- 4) Su reclutamiento no es coordinado.
- 5) Su planeación y análisis de puestos está inconclusa.

En cuanto a la motivación en teoría, "La Nacional" tiene programas de motivación económica y psicológica para los empleados que mejor se desempeñen, pero en la práctica se observa que en la mayoría de los empleados no tienen ninguna motivación y los pocos que la tienen se automotivan diciendo que el trabajo en sí, es lo que los motiva.

Aunque la motivación no es un fin que se busca estudiar en esta investigación referente a la selección de personal, cabe mencionar que aunque se tenga un personal bien reclutado y seleccionado, si no se le motiva, éste no rendirá igual.

Aquí, se recomienda que la empresa ponga en práctica el proceso de motivación que tiene en sus manuales que por alguna causa no están llevando a cabo y que sobre todo se den incentivos económicos en la medida de la empresa, que es lo que más están pidiendo sus trabajadores.

En lo referente a la carencia de factores importantes en la selección de personal, se encuentra lo siguiente:

La selección debe ser reestructurada por la empresa, en su manual de selección, se especifica un proceso muy claro y al parecer efectivo, pero en la práctica no lo llevan así, no realizan pruebas a todo el personal. Se recomienda examinar a todos y cada uno de los aspirantes como lo menciona una de sus políticas de selección.

Tampoco aplican examen médico; legalmente se tiene que realizar examen médico, aquí la empresa no lo realiza directamente sino que mandan al candidato a que lo aplique al seguro por su cuenta. Se recomienda que los empleados sean examinados por un doctor contratado por la misma empresa para evitar problemas, tanto legales como de salud, y contratar personal que sea saludablemente apto al puesto; y también evitar contratar a personas que puedan ser portadores de un virus contagioso que afecte a los demás empleados.

Por otra parte, no se realiza un estudio socioeconómico, el cual se recomienda debe aplicarse no sólo para comprobar datos de candidato, también para conocer su grado de integración familiar, sus objetivos, pasatiempos, su economía y sus posibles hábitos. Se debe aplicar este estudio a todos los empleados y así conocer el mayor número de características de los mismos. "La Nacional", en teoría maneja la aplicación de este examen, pero por alguna causa no se está aplicando, el

problema puede estar en que la persona encargada de aplicarlo no lo realice, una solución es obligar al encargado a aplicarlo o cambiar a la persona con dicho cargo.

También se les recomienda afinar su entrevista final, ya que no tiene uniformidad en la misma, la entrevista final debe ayudar al nuevo empleado a conocer los objetivos de la empresa, sus horarios de trabajo, las reglas y políticas a seguir, sus prestaciones y sus obligaciones. La empresa no da inducción al nuevo personal ; esto puede estropear toda una labor de reclutamiento y selección, ya que aunque se contrate personal adecuado no se le especifica las funciones a realizar.

Por otra parte, la remuneración que están teniendo los empleados, según sus propias respuestas es inadecuada, se recomienda realizar una evaluación efectiva de sus puestos y una encuesta salarial para equipar a los mismos.

Por otra parte, al reclutamiento se le recomienda que exista uniformidad en los documentos que pide la empresa, que no sólo se prefiera a personal recomendado, que se siga realmente lo establecido en su manual de reclutamiento, que realmente se utilicen las fuentes de reclutamiento como la radio y el periódico, para que se alleguen de más candidatos y así poder elegir de entre ellos al más apto.

En cuanto a la planeación de recursos humanos, se encuentra que existen deficiencias muy marcadas, ya que no cuentan en la actualidad con un inventario de recursos humanos y una planeación definida de los mismos. Se recomienda a "La Nacional" que realice de inmediato su proyecto de inventario de recursos humanos, pero además de los elementos que ellos quieren establecer, que se incluyan mínimo los siguientes requisitos:

- Nombre de las personas y puesto.
- Edad.
- Experiencia.
- Una descripción breve de las funciones de su puesto y de la áreas de responsabilidad a su cargo.
- Su grado de estudios.
- Puesto específico a desempeñar.
- Motivaciones.
- Objetivos.

La planeación futura de personal no es clara, solo cuando se acercan "temporadas altas" se contrata personal, se recomienda analizar cada temporada y observar si es posible satisfacer la demanda con el personal actual; y si no, tener planes específicos de las características que se necesitaron para esos trabajos eventuales.

Por otra parte, en el análisis de puestos se recomienda que se realice con mayor profundidad donde se estudie la descripción genérica y específica de cada puesto y no solamente se basen en la observación y lo que establezcan los manuales de organización. Es importante que para conocer el perfil de cada puesto se deben conocer todas las tareas de forma cotidiana, los eventuales, las relaciones de puesto con otros puestos, su ubicación y la responsabilidad del mismo.

La valuación de puestos de "La Nacional" es confusa, no se aplica ningún tipo de métodos de valuación, se recomienda utilizar un método donde se proporcione información objetiva y sistemática para definir el valor relativo de cada puesto y

evitar salarios desiguales en puestos que se realicen bajo las mismas condiciones y proporcionar a los empleados salarios adecuados.

Se recomienda que se utilice algún método de valuación, ya sea por escalas, por alineamiento o por puntos, o algún método que la empresa considere mas óptimo (lo importante es que la empresa realmente utilice métodos de valuación), además de que en las posibilidades de la empresa se realice una encuesta regional de salarios donde recaben información de las empresas de entidad para equiparar los sueldos que paga la empresa.

Por su parte lo que se refiere a manuales con los que cuenta la empresa, no se encuentran deficiencias marcadas (la teoría con la que cuenta "La Nacional" esta bien definida).

En general se recomienda a la gerencia de recursos humanos que reestructure su función práctica para que realmente tenga una integración adecuada de sus recursos humanos o que capacite a su personal encargado para que lo realice de acuerdo a la teoría.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

De acuerdo a las investigaciones, se puede concluir que la selección de personal es una herramienta muy importante dentro de la administración de recursos humanos, esta selección busca obtener el personal adecuado a las necesidades de la organización con el fin de que éste coopere hacia el logro de los objetivos institucionales, también podemos concluir que el proceso de selección depende en gran medida de la planeación de recursos humanos, el análisis y valuación de puestos y el reclutamiento de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos permite planear las necesidades que tendrán las empresas en futuro. En su caso "La Nacional" no cuenta con una efectiva planeación de personal, pese al tamaño y magnitud de la empresa. La planeación de recursos humanos, requiere una inversión importante de tiempo, personal y presupuesto. Tal vez la utilidad que se obtiene no se justifica en las empresas pequeñas. Pero las empresas medianas como "La Nacional" y las empresas grandes deben utilizar esta planeación, como forma de lograr mayor efectividad. Esta planeación constituye un esfuerzo para conocer las necesidades de personal y las posibles fuentes futuras de provisión de recursos humanos.

Con esta previsión, los administradores de recursos humanos pueden establecer planes a corto y largo plazo.

En cuanto al análisis y valuación de puestos ayudan a la selección de personal ya que proporcionan la base de un sistema de información sobre los recursos de la organización. Permite conocer las funciones genéricas y específicas de cada puesto, la jerarquía del mismo y la interrelación e información que corre por el puesto. Todo ello va ligado al reclutamiento que consiste en el proceso de identificar

y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir una vacante. Ya sea a través de fuentes internas o externas. El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa para poder proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos.

El siguiente paso es entonces la selección de personal, la cual busca poner al hombre adecuado en el puesto adecuado (recordando siempre que el hombre sea adecuado al puesto y no viceversa).

En su caso "La Nacional" debe reestructurar prácticamente su función de integración de recursos humanos. Es una empresa fuerte que debe retomar sus bases teóricas y capacitar a los encargados de la administración de recursos humanos para que se aplique con efectividad y no tengan problemas como los que están teniendo actualmente (personal no apto para sus funciones, pérdidas de mercancía, conflictos, ausentismo, etc.)

Como ya se vio, la selección de personal nos permite tener un personal capaz, pero esta investigación no pretende demostrar grandes novedades, solamente establecer la importancia de contar con una adecuada selección de personal, como factor vital de las organizaciones, ya que existe una oferta de personal que está sin empleo, pero la gran mayoría no está calificado, de ahí la importancia de seleccionar al personal para escoger de ese cúmulo de gentes, sólo aquellas más aptas para la empresa.

La investigación también nos refleja que si por un lado se gasta en la selección de personal, por otro lado se obtiene mayor acoplamiento del trabajador y por lo mismo mayor productividad.

Claro que si una empresa capaz, no le da seguimiento a la selección, ya sea inducción, motivación o si la empresa no cuenta con buenas relaciones de trabajo,

obviamente este trabajador, por más capaz que sea no se va adaptar al puesto.

La selección de personal, sólo es un elemento donde se deben apoyar actitudes tales como la capacitación, motivación, sensibilización, entre otras; para que el trabajador logre un crecimiento pleno en la organización que al fin y al cabo se beneficio para cualquier organización. "La Nacional" debe considerar este punto y debe reestructurar su función de recursos humanos, si quiere que estos sean fieles y productivos a la entidad.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia Fernando
Administración de recursos humanos
México, D. F., año 1990
Editorial Trillas, cuarta edición.
- Arthur Dione
Selección efectiva de personal
Bogotá, Colombia, año 1987
Editorial Norma, primera edición.
- Chiavenato Idalberto
Administración de recursos humanos
Bogotá, Colombia, año 1990
Editorial Mc Graw Hill, primera edición.
- Fernández, Sverdlik, Chruden y Sherman
La administración de personal
México, D. F., año 1990
Grupo editorial Iberoamérica, primera edición.

- Gallerman Saúl W.
La administración de las relaciones humanas
México, D. F., año 1976
Editorial C.E.C.S.A., quinta edición.

- Koontz, Donnell y Wehrich.
Elemento de administración
México D. F., año 1988
Editorial Mc Graw Hill, tercera edición en español.

- Larios Gutiérrez Juan José
Hacia un modelo de calidad
México, D. F., año 1989
Grupo editorial Iberoamérica, primera edición.

- Mc Gregor Douglas
El aspecto humano de la empresa
México, D. F., año 1981
Editorial Diana, novena edición.

- Reyes Ponce Agustín
La administración de personal
México, D. F., año 1979
Editorial LIMUSA, décima primera edición.

- Reyes Ponce Agustín
El análisis de puestos
México, D. F., año 1990
Editorial LIMUSA, vigésima edición.

- Tagliaferrill Louis E.
Organización y supervisión de recursos humanos
México, D. F., año 1988
Editorial LIMUSA, primera edición.

- Terry George R.
Principio de administración
México, D. F., año 1975
Editorial C.E.C.S.A., Séptima edición.

- Thurdw Lester G.
Inversión en capital humano
México, D.F., año 1978
Editorial Trillas, tercera edición.

- Warther William B., Jr. y Davis Keith.
Administración de personal y recursos humanos
México D. F., año 1988
Editorial Mc Graw Hill, segunda edición.

- XI Censo general en Michoacán, 1990

Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática
(INEGI).

México, D. F., año 1991

INEGI.

- Apuntes relativos en materia de recursos humanos, del séptimo semestre de la carrera de administración.