



69
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

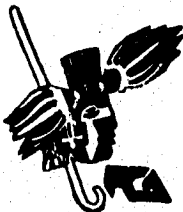
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA
EFREN RICARDO REYES CAMACHO**

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. MANUEL RESA MONROY



MEXICO, D. F.

DICIEMBRE 1995

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



**ESTA OBRA ESTA DEDICADA A MI MADRE, POR
HABERME DADO LO MAS BELLO. . . LA VIDA**

**GRACIAS PORQUE SIEMPRE TE HAS PREOCUPADO POR
MI BIENESTAR, A PESAR DE TODOS LOS OBSTÁCULOS**

**CON TU EJEMPLO DIARIO DE SUPERACIÓN ME
ALIENTAS SIEMPRE A SEGUIR ADELANTE.**

ERES LO MAS VALIOSO EN MI VIDA



AGRADECIMIENTOS

**L.A. MANUEL RESA MONROY.
DIRECTOR DE ESTA INVESTIGACIÓN.**

**AGRADEZCO SU AMABILIDAD, DISPONIBILIDAD Y PROFESIONALISMO CON QUE ME
GUIO PARA PODER TERMINAR SATISFACTORIAMENTE ESTA INVESTIGACIÓN.**

GRACIAS

A MI PADRE Y HERMANOS.

POR SU VALIOSA PREOCUPACIÓN Y APOYO PARA CONMIGO.

RICARDO

A MIS SOBRINOS.

**ESPERO QUE SIGAN SIENDO SIEMPRE COMO SON Y QUE ESTO LES PUEDA SERVIR
COMO EJEMPLO PARA SU SUPERACIÓN. ESTOY SEGURO DE QUE ALGÚN DÍA PODERÉ
VERLOS REALIZADOS.**

LOS QUIERO MUCHO.

**A TODAS AQUELLAS PERSONAS EXTERNAS A MI QUE COLABORARON PARA PODER
VER TERMINADA ESTA INVESTIGACIÓN**

MUCHAS GRACIAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I ADMINISTRACIÓN GENERAL	
1.1 ANTECEDENTES	3
1.1.1 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL	6
1.1.2 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN ELTON MAYO	6
1.1.3 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN DOUGLAS Mc. GREGOR	7
1.2 DEFICIONES DE ADMINISTRACIÓN GENERAL	8
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	9
1.4 IMPORTANCIA	10
1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2.4. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2.5. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2.5.1 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	22
2.5.2 EMPLEO	22
2.5.3 RECLUTAMIENTO	22
2.5.4 SELECCIÓN	22
2.5.5 CONTRATACIÓN	22

2.5.6	INDUCCIÓN	22
2.5.7	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	23
2.5.8	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	24
2.5.9	RELACIONES LABORALES	25
2.5.10	COMUNICACIÓN	27
2.5.11	SUELDOS Y SALARIOS	28
CAPITULO III RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
3.1.	PASOS PARA LLEGAR AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	32
3.1.1	VACANTE	32
3.1.2	ANÁLISIS DE PUESTOS	32
3.1.3	VALUACIÓN DE PUESTOS	34
3.2.	DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO	35
3.2.1	FUENTES INTERNAS	36
3.2.2	FUENTES EXTERNAS	37
3.3	SELECCIÓN	39
3.3.1	DEFINICIÓN	39
3.3.2	TÉCNICAS	40
3.3.2.1	PRINCIPIOS EN LA SELECCIÓN	40
3.3.2.2	RECEPCIÓN DEL SOLICITANTE	41
3.3.2.3	SOLICITUD DE EMPLEO	41
3.3.2.4	ENTREVISTA	42
3.3.2.5	PRUEBAS Y TEST	44
3.3.2.6	EXAMEN MEDICO	45
3.3.2.7	INVESTIGACIONES	46
3.3.2.8	EVALUACIÓN Y ELECCIÓN	46

3.4. CONTRATACIÓN	46
CAPITULO IV LA EMPRESA	
4.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA	49
4.2. CARACTERÍSTICAS	49
4.3. CLASIFICACIÓN POR SU TAMAÑO	51
4.4. CLASIFICACIÓN POR SU ORIGEN	52
4.5. ÁREAS FUNCIONALES	53
ANEXOS	
ANEXO 1 DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	55
ANEXO 2 FLUJOGRAMA "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN"	56
ANEXO 2 A FLUJOGRAMA "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN" (CONTINUACIÓN)	57
ANEXO 3 ÁREAS FUNCIONALES	58
ANEXO 4 ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59
CAPITULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO	
5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	61
5.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	61
5.1.2 FORMULACION DE LA HIPÓTESIS	61
5.1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	62
5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
5.2.1 INVESTIGACIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
5.2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	63
5.2.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	63

5.2.4 OBJETIVO DEL CUESTIONARIO	64
5.2.5 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PILOTO	64
5.2.6 LIMITES Y ALTERNATIVAS	64
5.2.7 CUESTIONARIO DEFINITIVO	66
5.3. PANORAMA DEL ÁREA	69
5.3.1 RECURSOS HUMANOS	69
5.3.2 FUNCIONES	69
5.3.2.1 OBJETIVO	69
5.3.2.2 FUNCIONES	70
5.3.3 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO	70
5.3.4 POLÍTICAS DE SELECCIÓN	71
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
GRÁFICAS	75
CONCLUSIONES	76
PROPUESTAS	79
BIBLIOGRAFÍA	82

I N T R O D U C C I Ó N

En la época actual los empleos son insuficientes presentándose cifras exorbitantes de desempleo y superando por tanto la oferta a la demanda; es entonces cuando se ve la necesidad de un buen Reclutamiento y Selección del Personal procediendo con cautela para no cometer errores en la contratación de empleados.

Insistir en la Administración de Recursos Humanos es la idea principal que conlleva el contenido del presente trabajo.

Enfatizar en el Reclutamiento y Selección es importante, ya que con ello se podrán cubrir todos los requisitos de cada uno de los puestos, logrando así una mayor eficacia en la obtención de los resultados esperados, tal es el objetivo de este estudio.

Por tal motivo se hace referencia a los principios de la Administración General con una breve reseña de sus antecedentes, proporcionando definiciones, conceptos y referencias sobre el proceso administrativo y enmarcando a la pequeña empresa.

Así se llega a la Administración de Recursos Humanos haciendo referencia en su importancia, sus características, sus objetivos, definiciones y funciones.

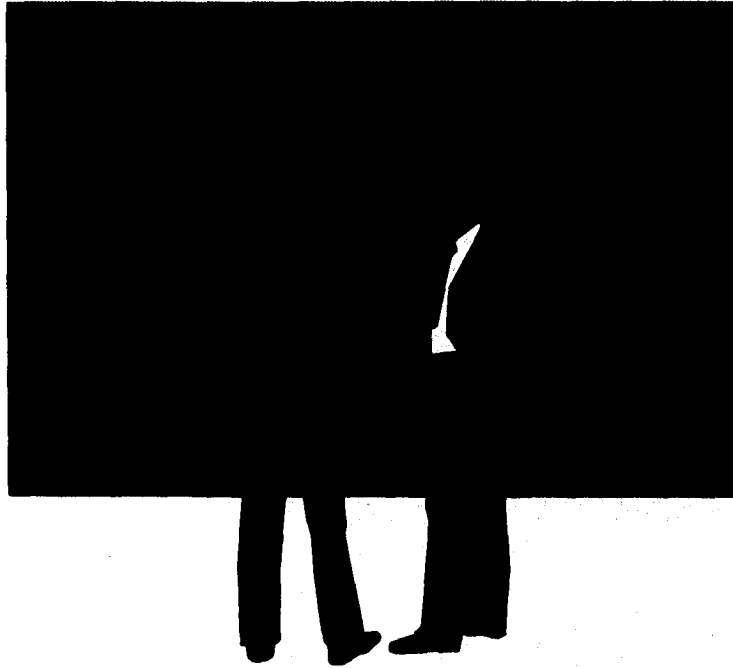
De estas funciones destacan la de Reclutamiento y Selección de Personal por lo que se hablará de las fuentes de Reclutamiento Interno y Externo y las Técnicas de Selección para obtener como resultado la idoneidad del personal adecuado que cubra los requerimientos de los puestos para el logro de los objetivos de la Empresa.

Es necesario además dar a conocer la justificación de la necesidad de la Administración de Recursos Humanos, así se llega hasta la etapa de aplicación del cuestionario y posteriormente pasaremos a la tabulación e interpretación de los resultados.

Por último se hará referencia a la implementación de propuestas que de acuerdo a los resultados obtenidos en las fases anteriores, se de paso al conocimiento de la importancia de la Administración de Recursos Humanos.

C A P I T U L O I

A D M I N I S T R A C I Ó N G E N E R A L



1.1 ANTECEDENTES.

Antes de entrar a los antecedentes de la Administración, empezaremos por su definición etimológica.

"La palabra Administración se forma del prefijo Ad = HACIA, ministratio = SUBORDINACIÓN, OBEDIENCIA, SERVICIO.

Por lo tanto, Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.¹

Sin que propiamente se trate de hacer un relato histórico, si en cambio se pretende narrar hechos que en distintas épocas muestran las relaciones humanas y la Administración. Como dos sucesos estrechamente unidos que conforme el hombre se convierte en un ser inteligente, empieza a adquirir importancia de acuerdo a la etapa y en función de los elementos disponibles, Max Weber habla de estudios relacionados con los sistemas Administrativos usados en Egipto hacia el año 1300 A.C., en los cuales se refleja que se utilizaban procedimientos definidos y sistemáticos.

En China encontramos vestigios de Administración hacia el año 1000 A.C., en la Constitución de Chow, cuando establece reglamentaciones a la forma de organizar el gobierno del estado, antes de empezar sus funciones delimitando actividades, señalando la cooperación entre todos, exigiendo eficiencia, formalidad, control, sancionando fallas y evaluando resultados.

Confucio estableció reglas de la Administración destacando en ellas el fundamental papel que desempeña el elemento humano.

Los grandes pensadores de Grecia en la Edad de oro, hacen referencia al aspecto administrativo, prevaleciendo a través del tiempo muchas de sus recomendaciones.

Roma establece ideales administrativos, principios y se funda el primer estado con magisterios específicos.

Es conveniente tener una visión general sobre las formas de producción antes de la Revolución Industrial.

¹ REYES Ponce Agustín: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA; 1a parte; p.p. 15 y 16

No existían fábricas, persistía el régimen feudal en el cual el siervo paga al señor feudal una renta en productos agrícolas. En otros lugares de la Europa feudal, familias trabajadoras alternaban labores agrícolas con hilado y tejido en sus casas.

Aparecen las principales organizaciones manufactureras donde grupos numerosos de familias viven en el campo, concentrando el producto de su trabajo a una unidad fabril, la cual hará el último proceso de acabado y teñido; las modalidades centralizadas eliminaban todo valor humano ya que bajo un mismo techo los obreros son sometidos a una rigurosa supervisión de trabajo y una autoridad monástica en la que imponían horarios para comida, rezo y sueño.

Pero es el gremio de la institución clásica de la época previa a la Revolución Industrial la que contaba con el mayor número de trabajadores que se agrupaban para proteger sus intereses, ya que fabrican el mismo producto. La fuerza de esta unión los llevó a establecer normas y niveles de producción, días y lugares de venta, precios, etc. Es el gremio donde aparecen jerarquías de MAESTRO - OFICIAL - APRENDIZ, con sueldos diferentes y pruebas de capacidad para llegar a la obra maestra y aspirar al grado más alto. Constituirse un maestro fue la aspiración máxima, sin embargo todo intento de lograrlo fue eliminado, ya que el maestro del gremio cerró todo acceso, unificándose para dominar a distintos niveles. En el siglo XVIII con el advenimiento de la Revolución Francesa en que declara abolido el gremio por considerársele atentatorio a la libertad del trabajo.

Se consideran las innovaciones técnicas como la razón de ser de la Revolución Industrial.

Se inicia un movimiento tecnológico que día a día fue en incremento no sólo por nuevas máquinas sino por modificaciones en el proceso de producción.

Basta con señalar que en Inglaterra antes de 1760 se otorgaron 12 patentes, y en 1825 aumentó a 250.

Con el auge de la industrialización surge la práctica de la asociación para la integración de grandes capitales en el establecimiento de fábricas donde los socios adquirían una responsabilidad ilimitada. También se difunden prácticas mercantiles del crédito, intereses moratorios, descuentos por pronto pago y lucrar.

Estas innovaciones financieras conllevan prácticas de descuento de documentos y crecimiento del sistema bancario en el aspecto cuantitativo y en servicios, se inicia el ahorro bancario, mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.

El trabajo asalariado se difunde en gran escala en la Revolución Industrial y es así que el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

Esta idea tiene como origen la ideología del liberalismo que encuentra a su más fuerte aliado en la Revolución Francesa la cual propugna por la libertad absoluta en todos los aspectos y elimina lo que considera atentatorio a la misma.

Sin embargo este libre juego, con igualdad aparente para todos, al llevarse a efecto en un sistema en el que existían diferencias claras entre sus ciudadanos, tanto en lo cultural, económico, político, etc., no lleva a la pretendida igualdad y fraternidad, sino a lo que un autor denominó "La libertad a morir de hambre" y una explotación descarada del hombre por el hombre, ya que el patrón tenía la libertad de ofrecer con el salario que él considera conveniente.

El trabajador tenía la libertad de aceptar o no.

El patrón tenía la libertad de reducir los salarios y el trabajador de aceptarlo o de retirarse.

Esta mentalidad en nuestro país se refleja en la respuesta dada por Don Porfirio Díaz en el conflicto de Cananea.

Situaciones de abuso y de explotación abundan durante la Revolución Industrial. Los inventos y las grandes innovaciones hacen del hombre un apéndice de la máquina degradando su condición humana. De la creatividad del artesano en el trabajo, se pasa a un trabajo desintegrado en el que se le asigna sólo una parte del proceso, desconociendo la importancia de su esfuerzo llevándolo a formar parte de una cadena que le produce monotonía y fatiga.

Del patrón que respetaba la destreza del trabajador, en su oficio se pasa al patrón que por tiempos y movimientos y estándares precisos, encajona al trabajador asignándole un papel de simple ejecutor. De la base operativa-creativa se lleva a los hombres a la situación de que una mayoría está destinada a la rutina y actividades físicas y una minoría que se apropia el derecho de pensar y decidir.

Empresarios sin escrúpulos dan rienda suelta a la explotación de mujeres y menores de edad, eliminando al varón adulto, esto trae como consecuencia reacciones negativas como es la destrucción de máquinas por considerarse a estos la causa de las desgracias existentes. Hubo sin embargo manifestaciones ideológicas de una importancia tal que marcaron cambios profundos en la historia de la humanidad ya que aportaron el nacimiento urgente de nuevas técnicas de trabajo entre los que destacan la Administración.

Estudios y opiniones tendientes a restablecer el valor integral del ser humano, fueron la respuesta al maquinismo y claramente los encontramos manifestados en los documentos, papeles denominados encíclicas. La Encíclica

"RERUM NOVARUM significa "revolución de las cosas nuevas menciona las responsabilidades de los patrones hacia los obreros y expresa su profunda compasión por la suerte de los mismos quienes se encontraban en la miseria.

El principal deber de los amos era de dar a cada uno lo que es justo; engloba el descanso dominical, otro fue el de no hacer trabajar al obrero más horas de las que permitan sus fuerzas.

Pretendía una acción humana y justa para construir un mundo social mejor, donde imperara la paz y la justicia para solucionar el problema social y el bien común con la colaboración de todos los hombres.

Sugiere también tener cuidado con la parte espiritual del obrero y atender a su familia cuidando de su integridad física, de su condición, sexo y edad, proporcionando un salario que satisficiera sus necesidades.

Se considera de mayor importancia la Encíclica del Papa León XIII ya que fue, la base para la creación de las otras Encíclicas, así llegamos a las aportaciones que dan algunos autores como:

Henry Fayol, Elton Mayo y Douglas Mc. Gregor.

1.1.1 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL.

Para desempeñar una función administrativa es preciso apoyarse en principios establecidos es decir verdades admitidas.

El número de principios de la Administración no tiene límites ya que toda regla, todo medio administrativo que facilite su mejor funcionamiento debe incorporarse como principio que se constituye en el faro que permite orientarse.

Los principios generales de la Administración sugeridos por algunos pensadores son todavía considerados por la mayoría de los administradores un aspecto de gran importancia para el éxito de las organizaciones modernas, por lo que se considera oportuno hacer mención de ellos:

1.1.2 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN: ELTON MAYO

Australiano, realizó experimentos en Western Electric en Howthorne, su preocupación fue asegurar la colaboración de los conglomerados humanos en esta industria de producción en masa, donde la tecnología produce desintegración dentro y fuera de la industria.

Realiza su experimento separando dos grupos: el de experimentación y el de control.

- 1º. Experimento, realiza variaciones en las circunstancias físicas del ambiente de trabajo, semana inglesa o días de menos horas, los operarios trabajaron a gusto y la producción fue mayor.
- 2º. Experimento, se dedicó a observar la respuesta de los trabajadores a las variaciones introducidas en el sistema de incentivos, aquí demostró que la dirección de personal tiene que tratar con grupos de trabajadores espontáneos como con cada uno de los empleados.
- 3º. Experimento, realizó entrevistas en donde los empleados exponían sus problemas y se deshacían de complicaciones emocionales y esto dio como resultado la mejor colaboración del trabajador con el grupo y con la misma gerencia.

1.1.3. IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN: DOUGLAS Mc. GREGOR.

Psicólogo Industrial descubre la importancia del hombre, sus necesidades y aspiraciones sociales dentro de la organización.

El habla de las limitaciones por parte del personal empleado y lo atribuye a la causa de las teorías tradicionales ya que usaba la autoridad como medio de control y ésta traía como consecuencia la disminución a la producción, indiferencia hacia los objetivos de la empresa y negativas para aceptar responsabilidades.

Analiza las consecuencias y por consiguiente trata de adaptar métodos de control administrativo que se acomoden a la empresa moderna para así estimular la necesidad de nuevas orientaciones y prácticas ejecutivas.

Su aspecto principal son las teorías "X" y "Y"

TEORÍA "X"

- 1) El ser humano ordinario no le gusta el trabajo y rehuirá cuando pueda.

- 2) Por lo anterior el ser humano ordinario deberá ser obligado a trabajar, es indolente y por tal motivo se le debe controlar y tener bajo amenaza de castigo para que rinda el esfuerzo necesario cumpliendo así con los objetivos de la empresa.
- 3) El ser humano ordinario ante todo quiere su seguridad, carece de ambición, prefiere ser dirigido y le desagrada la responsabilidad

TEORÍA "Y" INTEGRACIÓN DE INTERESES INDIVIDUALES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- 1) El ser humano común le gusta el trabajo.
- 2) El ser humano común se dirige y se controla así mismo.
- 3) El ser humano común tratará de lograr cumplir con los objetivos de la empresa por las compensaciones y satisfacciones, aunadas con su logro.
- 4) El ser humano común acepta y busca nuevas responsabilidades.
- 5) La capacidad creadora, imaginación e ingenio para resolver problemas de la organización es característica de grandes sectores de población.
- 6) Las potencialidades intelectuales actualmente son utilizadas solo en parte.

1.2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Definiciones dadas por los principales autores en Administración:

J. D. MOONEY

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".²

KOONTZ AND O' DONNELL

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".³

² REYES Ponce, Agustín, ob Cit, p. 16

³ REYES Ponce, Agustín ob. Cit; p. 26.27

G.P. TERRY

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".⁴

AGUSTÍN REYES PONCE

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".⁵

FERNÁNDEZ ARENA

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".⁶

HENRY FAYOL

"Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".⁷

Así pues se puede decir que la Administración es la técnica que dirige con eficiencia un organismo social para el logro de sus objetivos.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Es cierto que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado "Administrador". Pero desde el momento en que delega determinadas funciones, siempre y cuando estas se realicen dentro de un organismo social dirigiendo y coordinando el trabajo de los demás, será entonces cuando comience a llamarse administrador.

La sociedad es la unión moral de hombres que, en forma sistemática, coordinan sus medios para lograr un bien común es por tanto el objeto donde recae la Administración.

⁴ IBIDEM, P. 26,27

⁵ IDEM

⁶ ARIAS Galicia, Fernando ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: p. 24

⁷ REYES Ponce, Agustín ob. Cit: p. 26, 27

La Administración se da necesariamente en un organismo social por lo que se consideran como característica de la Administración:

- 1) UNIVERSALIDAD.- El fenómeno administrativo surge en donde exista un organismo social, sujeto a una coordinación sistemática de medios encaminados a lograr un fin determinado.
- 2) ESPECIFICIDAD.- La Administración siempre tendrá un contenido claramente marcado, específico y diferente de otros fenómenos de distinta índole que regularmente lo acompañan.
- 3) UNIDAD TEMPORAL.- Aunque el fenómeno administrativo refleje fases, etapas y elementos no deja de ser único y en la vida de toda empresa en mayor o menor grado están presentes, todos o la mayor parte, los elementos administrativos.
- 4) UNIDAD JERÁRQUICA.- Esta es indiscutiblemente indispensable no debiendo decaer entre todos los que teniendo carácter de jefes en un organismo social son participantes en diferentes grados y modalidades de la misma organización.

1.4 IMPORTANCIA

- 1) Donde exista un organismo social estará presente la Administración, convirtiéndose en indispensable cuanto más complejo y mayor sea.
- 2) En el éxito de un organismo social es determinante directa o indirectamente una buena Administración, reflejándose a través de esta la calidad del material humano con que cuenta ese organismo.
- 3) Una Administración técnica o científica es fundamental y forzosamente esencial en las grandes empresas, ya que en virtud de su magnitud y complejidad requieren una Administración sumamente técnica. De otra forma todo esfuerzo sería en vano.
- 4) Una eficaz Administración en las pequeñas y medianas empresas es su camino en la competencia con otras, tratando siempre en avanzar a una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, calificación de mano de obra, etc., renglones en que son superadas por las grandes competidoras.
- 5) Elevar la producción es la mayor preocupación existente en el campo económico social la cual solo se logrará por una adecuada Administración de las empresas pues si todas las partes de esa organización son eficientes y productivas será indiscutible el logro de tales metas.
- 6) El caso de países subdesarrollados es vital para sus actividades socioeconómicas mejorar la calidad de su Administración, ya que para crear la capitalización y desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores es indispensable la mas eficiente técnica en la coordinación de todos sus elementos, pues ello constituye propiamente el punto de partida de su desarrollo.

1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A través del proceso administrativo se cumplirán los fines que persigue la empresa, pues este es el coordinador de los objetivos.

Todo proceso administrativo, forma un conjunto inseparable en el que cada parte y cada etapa tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal.

Diferentes autores nos dan a conocer el proceso administrativo de acuerdo con las diferentes etapas que ellos consideran:

HENRY FAYOL

- Prever
- Organizar
- Mandar
- Coordinar
- Controlar

KOONTZ AND O' DONNELL

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

GEORGE TERRY

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS según su libro "El proceso administrativo"

- Planeación
- Implementación
- Control

Como se ha dicho el proceso administrativo es imposible e irreal seccionarlo, el profesor Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas" 1ra. parte, considera que para una mejor comprensión y aplicación de la Administración es conveniente separar aquellos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, porque de esa forma pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

En su opinión el proceso administrativo consta de dos etapas bien definidas:

LA MECÁNICA QUE COMPRENDE:

- ◆ Previsión.
- ◆ Planeación.
- ◆ Organización.

LA DINÁMICA QUE COMPRENDE:

- ◆ Integreción.
- ◆ Dirección.
- ◆ Control.

Elementos de la Fase Mecánica Administrativa:

⇒ PREVISIÓN.

Es lo que se desea lograr por medio de un organismo social investigando y valorando las condiciones futuras en que tal organismo se encontrará para finalmente poder determinar los cursos que fijarán las condiciones posibles.

⇒ PLANEACIÓN.

Una vez que hemos seleccionado el curso concreto de acción a seguir es conveniente fijar los principios que lo harán de predecir y orientar así como la secuencia de operaciones y determinación de tiempos, unidades, etc. todos ellos necesarios para su realización.

⇒ ORGANIZACIÓN.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en una empresa.

Elementos de la Fase Dinámica Administrativa:

⇒ INTEGRACIÓN.

La mecánica administrativa debe aportar al organismo social los medios necesarios para llevar a cabo en forma eficaz su cometido, seleccionando esos medios, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

⇒ DIRECCIÓN.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones individuales y de grupo para el logro eficaz de sus planes.

⇒ CONTROL.

Es un sistema donde se equiparan los resultados actuales con los resultados pasados para saber si se ha logrado lo que se esperaba, corregir oportunamente, mejorar y formular nuevos planes.

El Proceso Administrativo está constituido por etapas, elementos y fases, de acuerdo a los criterios establecidos por los estudiosos de la Administración a través del tiempo. (ANEXO 1)

Aquí se presenta el esquema que aparece en el libro "Administración de Empresas" 1ra. parte del Autor: Agustín Reyes Ponce.

FASE	ELEMENTOS	ETAPAS
M E C A N I C A	PREVISIÓN	OBJETIVOS.
		INVESTIGACIONES.
		CURSOS ALTERNATIVOS.
	PLANEACIÓN	POLÍTICAS.
		PROCEDIMIENTOS.
		PROGRAMAS.
		PRONÓSTICOS.
		PRESUPUESTOS
	ORGANIZACIÓN	FUNCIONES.
		JERARQUÍAS.
OBLIGACIONES.		
D I N A M I C A	INTEGRACIÓN	RECLUTAMIENTO.
		SELECCIÓN.
		INTRODUCCIÓN
		DESARROLLO
	DIRECCIÓN	INTEGRACIÓN DE LAS COSAS.
		AUTORIDAD.
		COMUNICACIÓN.
	CONTROL	SUPERVISIÓN.
		ESTABLECIMIENTO.
		OPERACIÓN.
		INTERPRETACIÓN.

CAPITULO II

**ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**



2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Expuesto en el capítulo anterior un panorama sobre la Administración General, corresponde a este segundo capítulo tratar una de sus fases de vital importancia: la Administración de Recursos Humanos.

Se ha dicho que es de vital importancia ya que toda actividad de cualquier empresa, es el factor humano quien inicia y determina sus resultados. Son las personas las que inyectarán la dinámica que moverá, por la intervención de su esfuerzo y dirección, oficinas, computadoras, etc.

Precisamente Administración de Recursos Humanos es un concepto que comprende a todo individuo que dentro de una organización aporta valiosas contribuciones al logro de los objetivos del sistema administrativo.

A la vez este organismo, se apropiará de los recursos necesarios del medio que lo rodea para el éxito deseado. Se puede afirmar que la organización del sector público o privado, de poco o mucho capital en base al número suficiente de recursos humanos con que cuente dependerá en mucho su éxito o fracaso; tales recursos se clasifican en tres clases:

1o.- RECURSOS MATERIALES:

Se les puede llamar el cuerpo de la organización. Disponer de ellos será fácil o difícil de acuerdo a la envergadura de la empresa, sin desconocer que su disponibilidad es de gran influencia en las decisiones de la compañía. Se puede citar: instalaciones, mobiliario, equipo, ubicación, material de trabajo, etc.

2o.- RECURSOS TÉCNICOS:

Se les puede considerar como el alma de la empresa ya que son los sistemas de organización sus métodos, procedimientos, instructivos, organigramas, etc.

3o.- RECURSOS HUMANOS:

Se le puede considerar como la dinámica de la empresa ya que estos recursos varían enormemente cuyas características quedan determinadas por su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, intereses, salud, etc.

Cada compañía requiere de diferentes tipos de personas para poder realizar sus objetivos.

En algunos casos la clase de Recursos Humanos que se soliciten se podrán conseguir fácilmente, lo que ayudará a la prontitud en el logro de sus objetivos.

Los Recursos Humanos deben considerarse y ubicarse en primer término, pues desde la concepción misma de la empresa aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento y como fin último en el logro de los objetivos deseados; aquí se ubican los Recursos Humanos al final de los tres que necesita una empresa por ser éste de quien se hará mención en todo este capítulo.

La Administración de Recursos Humanos permite, a través de la aplicación de sus técnicas, que el organismo social cuente con un equipo competente para realizar con eficiencia sus objetivos.

De ahí la importancia del estudio de la Administración de los Recursos Humanos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se hace mención de las características de la Administración de Recursos Humanos.

- ◊ Los conocimientos, experiencias, habilidades son parte de la persona, nunca será parte de la organización, del mismo modo la persona prestará sus servicios en cualquier organismo que él desee y se le deberá dar una justa remuneración, además la persona estará libre de dedicarse a la profesión o trabajo que mejor le acomode.
- ◊ Las personas ofrecerán su máximo esfuerzo siempre y cuando sus objetivos como los de la institución concuerden y sean valiosos.
- ◊ Los recursos humanos pueden ser incrementados y para ello existen dos formas, la primera será el descubrimiento donde los auxiliares serán los test psicológicos y la orientación profesional, el segundo es el mejoramiento donde se proporcionarán mayores conocimientos y experiencias.
- ◊ Los recursos humanos son escasos ya que no todo mundo cuenta con las mismas habilidades, conocimientos, etc.

2.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo en primer término será el conseguir un equipo humano de trabajo competente, es decir, capaz en aptitudes y actitudes para realizar las funciones que la institución requiere y en segundo lugar se preocupa por tratar de que este equipo se sienta satisfecho con su trabajo y pueda rendir lo máximo para dar un beneficio tanto al hombre como a la empresa.

2.4 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Definiciones dadas por diversos autores:

FERNANDO ARIAS GALICIA en su libro "Admón. de Recursos Humanos".

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc, de los miembros de la organización y del País en general".

GEORGE TERRY en su libro "Principios de Admón."

"A la administración de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho".

DUHALT KRAUSE MIGUEL

"Optimizar el aprovechamiento de los Recursos Humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos, materiales, financieros y tecnológicos y con satisfacción dentro de los objetivos institucionales como de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores".

PIGOR Y MYERS en su libro "Admón. de Personal".

"Es un código sobre las formas de organizar y tratar a los Individuos en el trabajo de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos, para su grupo y dando a la empresa de que forman parte una ventaja competitiva determinante y por ende, sus resultados óptimos".

DALE YODER en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales".

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

Se puede decir que la Administración de Recursos Humanos es la conservación y aprovechamiento del esfuerzo humano para lograr su realización personal y alcanzar con mayor eficiencia el logro de los objetivos organizacionales.

2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos permite lograr el mejor rendimiento de las personas a través de la aplicación de una serie de funciones o técnicas.

Diferentes autores nos dan a conocer las clasificaciones de las distintas funciones que ellos consideran más importantes:

ANDREW F. SIKULA en su libro "Admón. de Personal"

- 1) Planeación de los Recursos Humanos.
- 2) Integración y evaluación del personal.
 - ◆ Reclutamiento
 - ◆ Selección
 - ◆ Colocación
 - ◆ Instrucción
 - ◆ Evaluación
- 3) Capacitación y desarrollo.
- 4) Administración de sueldos y salarios.
- 5) Administración de prestaciones y servicios.
- 6) Políticas de higiene y seguridad.
- 7) Relaciones laborales.

H.J. CHRUDEN Y A. W. SHERMAN, JR. en sus dos volúmenes de "Admón. de Personal".

- 1) Organización del trabajo (descripción del puesto).
- 2) Entrenamiento.
- 3) Administración de sueldos y salarios.
- 4) Prestaciones e incentivos
- 5) Relaciones laborales

6) Investigación de personal.

En el segundo volumen:

- 1) Planeación de Recursos Humanos.
- 2) Reclutamiento.
- 3) Selección.
- 4) Inducción.
- 5) Capacitación.
- 6) Medición del desempeño.

FERNANDO ARIAS GALICIA

⇒ EMPLEO

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Integración, Promoción y Transferencia.
- Vencimiento del contrato de trabajo.

⇒ ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

- Asignación de funciones
- Determinación de salarios
- Calificación de méritos
- Compensación suplementaria, incentivos y premios
- Control de asistencia.

⇒ RELACIONES INTÉRNAS.

- Comunicación
- Contratación colectiva
- Disciplina

- Motivación de personal
- Desarrollo del personal
- Entrenamiento.

⇒ SERVICIOS AL PERSONAL

- Actividades recreativas
- Seguridad
- Protección y vigilancia.

⇒ PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AGUSTÍN REYES PONCE en su libro "Admón. de Personal" 1ra.parte.

⇒ Admisión y empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción del personal

⇒ Adiestramiento y Capacitación

⇒ Higiene y Seguridad Industrial

⇒ Relaciones Laborales

⇒ Estabilidad, movilidad y cumplimiento del personal

⇒ Prestaciones.

Como se ha observado son diversas las clasificaciones que cada autor da a las funciones de la Administración de Recursos Humanos, aquí se mencionan las que se consideran de mayor importancia para la realización del presente trabajo.

2.5.1 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Es el proceso para determinar y satisfacer los requerimientos del personal que incluye la determinación de aptitudes y el número necesario de personal apto, para lograr con ello un máximo de beneficio individual y para la organización.

2.5.2 EMPLEO.

Su objetivo es la de dotar a la empresa los Recursos Humanos que ésta necesite.

2.5.3 RECLUTAMIENTO.

Es crear un buen grupo de personas que están disponibles y deseosas de ser miembros de una compañía en particular.

2.5.4 SELECCIÓN.

Lo que se pretende con ésta es tomar del grupo de reclutas el personal que colaborará con la compañía.

Esta selección se llevará a cabo por medio de una serie de técnicas para evaluar el potencial del empleado. (ANEXO 2 Y 2A).

2.5.5 CONTRATACIÓN.

Una vez decidida la aceptación del candidato y el puesto al que éste deberá dedicarse, existe la necesidad de complementar algunos datos para integrar su expediente.

El Reclutamiento, la Selección y la Contratación se mencionan en forma sumamente somera ya que en el siguiente capítulo sólo se tratará de ellos de una manera extensa, ya que son la base de éste trabajo.

2.5.6 INDUCCIÓN.

Cuando se ha seleccionado y contratado al aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, el nuevo empleado se encontrará en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres nuevas para él.

Para lograr que el empleado de nuevo ingreso tenga una impresión positiva y colabore mejor en el logro de los objetivos de la empresa, es necesario que la persona responsable del departamento de Recursos Humanos le explique todo acerca de los objetivos que quiere lograr la institución así como la historia de ésta, los bienes y servicios que produce mostrarle las instalaciones y lugares que al nuevo empleado le interesen, se le dirán las prestaciones a las que él tiene derecho, se le presentarán los funcionarios, se le dirán funciones que realizará la unidad en la que va a trabajar en resumen se le mostrará y se le informará lo que sea indispensable que conozca él para que en ésta forma no afecte a su eficiencia, ni a su satisfacción personal.

Esta forma de introducir al empleado es buena pero significa una gran pérdida de tiempo para el departamento de Recursos Humanos ya que este tiene que desarrollar otras funciones, como una medida eficaz tendiente a cubrir esta falta de tiempo se podrá elaborar un "Manual de bienvenida" en el cual se proporcionará toda la información necesaria para que el nuevo empleado tenga conocimiento de ello, para así adentrar con mayor rapidez al empleado.

Este "Manual de Bienvenida" será un documento accesible, breve y lo más gráfico posible para facilitar su lectura y comprensión.

2.5.7 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

La finalidad que se persigue con la Capacitación y el Adiestramiento es elevar la productividad y lograr que el empleado sea más apto y hábil obteniendo una armonía entre la empresa y el empleado.

Con la Capacitación el empleado desarrollará mejor las funciones del puesto ya que éste incrementará las aptitudes y conocimientos para lograr así resolver positivamente problemas o anomalías que se le presenten.

Su finalidad es mejorar, cambiar o actualizar sus conocimientos para ir a la par con los cambios que se presentarán.

Con el Adiestramiento el empleado incrementará sus habilidades manuales y operacionales; esto se ve reflejado en el incremento de la productividad como en la calidad de los productos terminados.

Su finalidad es dirigida a las actividades físicas o motoras y se refleja en el buen uso de los instrumentos, maquinaria y herramientas.

La Capacitación se impartirá en dos formas: dentro y fuera de la empresa.

La Primera será impartida por el personal de la propia institución y son las actividades de programación y de ejecución permanente del trabajo cotidiano. Esta se enfoca a las diferencias que existen en la empresa.

La Segunda es impartida por centros educativos especializados con instrucciones altamente competentes.

La Capacitación sólo se deberá dar cuando se hayan determinado las necesidades es decir investigar y establecer quien y en qué momento y aspectos específicos debe instruirse al empleado para así alcanzar las metas propuestas y evaluar si se está obteniendo resultados óptimos y en caso contrario corregirlos.

Con esto se logrará una mayor eficiencia del personal que labora en la institución.

2.5.8 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Según FERNANDO ARIAS GALICIA define a la Higiene Industrial como "El conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológico o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioros de la salud".

Se puede decir que la salud es aquel estado donde se presenta la ausencia de alguna enfermedad.

Los mecanismos y sistemas de inspección deben garantizar la capacitación de las medidas de seguridad ya que los accidentes de trabajo además del alto costo humano y la reparación de la maquinaria dañada dejan gastos ocultos como es el retraso de actividades, baja de moral del personal y el estado tenso por parte de los trabajadores.

Los accidentes de trabajo podrán ser evitados haciendo y logrando que se tome conciencia así como obedeciendo las reglamentaciones de la organización en la cual labora.

Se obligará a los trabajadores a que observen las reglas de seguridad y todo organismo social deberá proporcionar todos los medios necesarios para evitar de esta forma que lleguen a producirse accidentes y vigilar el debido cumplimiento de esta.

La higiene industrial y la seguridad tienen como finalidad evitar riesgos que en un momento puedan llegar a ser irreparables. Logrando así la eficiencia y seguridad de los trabajadores.

Para evitar este tipo de situaciones se han creado reglamentaciones sobre higiene y Seguridad Industrial que están siendo encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de la colectividad industrial.

Estas reglamentaciones deberán contener medidas preventivas de los centros de trabajo algunas de ellas se refieren a :

- + Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- + Materiales de construcción.
- + Sistemas de ventilación, calefacción e iluminación.
- + Suministro de agua potable.
- + Alejamiento y neutralización de aguas negras.
- + Aseo de los centros de trabajo.
- + Acondicionamiento higiénico.
- + Servicios médicos.
- + Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad es conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo. La creación de estas comisiones tienen su base en el Art. 509 de la Ley Federal del Trabajo.

2.5.9 RELACIONES LABORALES.

Son todas aquellas actividades encaminadas a mantener equilibrio en las relaciones jurídicas entre el estado y sus trabajadores.

Los derechos y obligaciones de ambos son indispensables para tener un medio de trabajo en donde exista el respeto y la disciplina.

Las relaciones jurídicas es el medio que asegura tanto a la institución como a sus miembros el cumplimiento de sus responsabilidades, si existiera alguna falta hay sanciones que corresponden por omisión indebida de las obligaciones y derechos para ambos, se puede decir que es la posibilidad jurídica de evitar actos de abusos injustos.

Mantener en armonía las relaciones laborales significa por el lado de la institución:

- * Evitar pérdidas de productividad o retraso de actividades por conflictos entre empleados.
- * Evitar bajas en la moral de los trabajadores.
- * Evitar gastos por la resolución de un conflicto.
- * Evitar la pérdida del recurso humano.

POR EL LADO DEL EMPLEADO:

- * Evitar la sensación de inseguridad en el empleo y la pérdida de estimación de sus compañeros.
- * Evitar que se vea manchada su trayectoria en el empleo.
- * Evitar las consecuencias emocionales que del conflicto deriven.

Toda institución debe trabajar en un ambiente fuera de tensiones es decir que exista un buen manejo de las relaciones entre ambos tanto del empleado como de la propia empresa para que en esta forma no se tenga que recurrir al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Para mantener la armonía se deben realizar cuando menos, las siguientes actividades:

- * Atender las demandas del sindicato respectivo.
- * Solicitar la opinión del empleado y del sindicato cuando el primero incurra en una falta donde amerite una sanción significativa.
- * Junto con el sindicato tratar de Interpretar y aplicar las normas contenidas en las condiciones generales de trabajo.
- * Realizar con benevolencia, justicia e imparcialidad las sanciones establecidas para mantener las disciplinas y resolver así satisfactoriamente el conflicto.
- * Informar al empleado de nuevo ingreso las normas de trabajo y obtener su aprobación.
- * Verificar las quejas de los empleados para evitar llegar a las huelgas.
- * Dada la necesidad de cambio de las condiciones de trabajo participar con el Sindicato y empleados interesados, en la formulación de nuevas normas, más reales y acordes a las necesidades del trabajo y disciplina de la institución y observando derechos adecuados para los trabajadores con sus necesidades actuales.

- ❖ Revisar los contratos individuales y colectivos de trabajo.

Se considera la terminación de las Relaciones Laborales cuando el trabajador deja de prestar sus servicios en la organización por las siguientes causas:

JUBILACIÓN: Esto es cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

RENUNCIA: Cuando el trabajador deja voluntariamente a la organización.

TERMINACIÓN: De contrato, también reciben el nombre de trabajadores eventuales cuando por mutuo acuerdo se firmó un contrato por tiempo determinado u obra determinada.

RESCISIÓN: De contrato cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley.

2.5.10 COMUNICACIÓN.

La eficiencia de todo el personal de una institución desde la administración superior hasta el nivel más bajo, dependerá de la comunicación, la cual tendrá que ser efectiva. Es de importancia que el empleado comprenda los deberes de su trabajo y en la forma en que debe realizarlo.

La comunicación en el desarrollo y funcionamiento de la estructura de grupo, merece primordial atención.

En todos los niveles de una organización existe el proceso de la comunicación que esté continuamente en acción conduciendo información, ideas, actitudes y sentimientos entre los individuos y entre los grupos. La comunicación es como una red de operaciones que reúne a todos los miembros de la organización.

La perfecta comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización ya que la buena marcha de los grupos está en función de la información que reciben acerca de los motivos que los mueve.

Cuando la comunicación se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos trae como consecuencia una desintegración de los grupos.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- Fuentes, transmisores, emisores o comunicadores: son los que exteriorizan la comunicación.

- Mensaje o contenido: una vez establecido el primer elemento conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo.
- Medios, canales o conectores: Es el vehículo o medio que transporta los mensajes, memorándum, cartas, teléfono, radio, etc.
- Receptor, recipiente o recibidores: es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Existe en la comunicación algunas barreras como se mencionan:

- EL RUMOR Y LA HABLADURÍA: Que se le considera hasta cierto grado necesidades de comunicación insatisfecha.
- EL CLIMA Y EL MEDIO: Ambas son importantes en el trabajo ya que se puede ver afectado por la sinceridad y confianza en que se comunica entre sí los participantes.
- BARRERA SEMÁNTICA: Es el significado y sentido que se le da a palabras orales o escritas.

Lo que se trata con la comunicación es mantener una efectividad transmisión y recepción de órdenes para canalizar los intereses y poder llegar satisfactoriamente a el logro de los objetivos.

Se puede preparar una estructura formal de comunicación para exterminar o reducir la comunicación informal y evitar así el rumor y la habladuría.

Es tan importante la comunicación que no debemos perder de vista que es ella quien une entre sí a las personas de una organización para la realización de los objetivos organizacionales.

2.5.11 SUELDOS Y SALARIOS.

La finalidad que tiene es establecer y mantener coordinada la estructura de sueldos y salarios dentro de la organización teniendo como base la tendencia imperante en el mercado; así como mejorar los planes de beneficios del personal a fin de obtener una integración y dirección de todo el elemento humano del organismo social, a través de una moral asentada.

La Ley Federal de Trabajo nos dice: "A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual", esto se contempla fácil y justo lo establecido, pero que difícil es poder

determinar la igualdad de trabajo en el puesto, en la jornada y condiciones de eficiencia iguales para poder proporcionar esa remuneración.

LAS FASES DE UN PROGRAMA SERÁN:

ANÁLISIS DE PUESTOS: Es determinar los componentes de un trabajo para lograr una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Es registrar en forma clara y sistemática los componentes determinados en el análisis.

VALUACIÓN DE PUESTOS: Es otorgar un valor relativo y determinar la importancia de los puestos dentro de la organización.

CATEGORIZACION DEL PUESTO: Es agrupar en unidades de organización llamadas categorías a puestos con importancia relativa.

CURVA DE SALARIOS: Por una parte representar gráficamente las prácticas actuales de remuneración al relacionar la valuación de los puestos con los sueldos efectivamente pagados y por la otra, comparar los valores del mercado de trabajo contra los de los de la organización en cuestión.

TABULADOR DE SALARIOS: Es establecer valores monetarios para cada una de las categorías en función de la valuación de puestos y del mercado de trabajo.

POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS: Es normar en forma general la administración del programa. Habitualmente relaciona dos factores para determinar el monto y periodicidad de los diversos tipos de aumento.

- ◆ Desempeño del empleado.
- ◆ Ubicación del sueldo real dentro de las cifras marcadas por el tabulador para su categoría.

La Administración de sueldos se enfrenta por ahora con su enemigo natural: La inflación.

Los sueldos del personal se comportan como los precios de las mercancías subiendo ante la escasez y disminuyendo ante la abundancia.

TIPOS DE AUMENTOS

GENERAL: es el tipo de aumento anual que reciben los trabajadores sindicalizados como resultado de su revisión colectiva.

AJUSTE: Se otorga cuando el sueldo del empleado esté por abajo del mínimo de su categoría.

MÉRITOS: Son otorgados de acuerdo a normas preestablecidas de acuerdo al desempeño que en un periodo determinado haya mostrado el empleado.

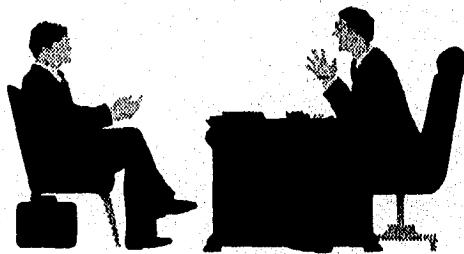
PROMOCIÓN: Este se otorga de acuerdo a la política establecida, cuando un cambio de puesto coloca al ocupante en otro de mayor categoría.

Todas las funciones anteriormente analizadas tienen la misma finalidad y estos son:

- + Lograr que el personal cumpla con los objetivos establecidos por la empresa.
- + Existirá mayor eficiencia ya que estarán satisfechas sus necesidades y teniendo esto habrá mucho mayor cooperación por parte de los empleados.
- + Existirá armonía y comprensión dentro de la empresa.
- + Con la falta o ausencia de alguna de éstas funciones la organización no podrá llegar a cumplir sus metas trazadas.
- + Es necesario el conocimiento de dichas funciones ya sea porque la necesidad de hacer un reajuste de personal o por la creación de una nueva área o simplemente porque se nos presenta una vacante.

CAPITULO III

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL**



En el primer capítulo se mencionó el proceso administrativo, cabe enfocar ahora el Reclutamiento y la Selección del personal el cual hace de personas extrañas a la empresa miembros útiles a ella misma sin perder de vista las funciones que son necesarias realizar para lograr esto.

El Reclutamiento, la Selección y la Contratación que fueron tratados en forma muy somera, ahora se tratarán en una forma más explícita ya que éstas son la base para el desarrollo de ésta tesis.

3.1 PASOS PREVIOS AL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

Para poder llevar a cabo un buen Reclutamiento y Selección de Personal es necesario iniciar con el primer paso que se presenta en el proceso:

3.1.1 SE PRESENTA PRIMERO LA VACANTE Y/O SE CREA UN NUEVO PUESTO, MISMO QUE LÓGICAMENTE NO TIENE TITULAR Y QUE DEBE SER CUBIERTO.

El reemplazo y/o puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al Departamento de Selección de personal.

3.1.2 YA QUE SE TIENE LA REQUISICIÓN SE RECURRIRÁ AL ANÁLISIS DE PUESTO Y SERÁ COMO A CONTINUACIÓN SE MENCIONA:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerándolo como un todo. Debe ser muy breve.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- ▲ Conocimientos necesarios y escolaridad
- ▲ Experiencia
- ▲ Criterio (tipo de decisiones)
- ▲ Iniciativa
- ▲ Requisitos físicos
- ▲ Esfuerzo mental y/o visual que requiere
- ▲ Responsabilidad en bienes

- ♣ Responsabilidad en trámite y proceso
- ♣ Responsabilidad en supervisión
- ♣ Responsabilidad en discreción
- ♣ Responsabilidad en contacto con el público
- ♣ Medio y posición.
- ♣ Medio en el que se desarrollan las labores
- ♣ Como se considera el trabajo
- ♣ Riesgos y enfermedades.

El análisis de puestos es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Siendo ante la unidad de trabajo, a partir de su correcta definición y estructuración, se estará iniciando la tecnificación de la administración de Recursos Humanos.

Dependiendo de las funciones que han de realizarse en el puesto, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia, iniciativa, ya que las condiciones de trabajo la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso.

Examinar las características de cada puesto resulta importante, a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito.

El Análisis de puestos puede tener diferentes aplicaciones:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para la selección objetiva del personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y de desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de valuación de puestos.
- f) Como parte integrante de Manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar Sistemas de Higiene y Seguridad Industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de Fianzas y Seguros.

- l) Para efectos de planeación de Recursos Humanos (incluyendo la elaboración de análisis hacia el futuro).
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- o) Como instrumento en Auditorías Administrativas.
- p) Como técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.

3.1.3 YA QUE SE TIENE EL ANÁLISIS SE CONTINUARA CON LA VALUACIÓN DE PUESTOS QUE SERÁN COMO SIGUE:

La Valuación de Puestos, determinará la importancia relativa de los diferentes puestos con respecto a las necesidades de la Empresa. Al evaluar, es importante definir los requerimientos reales del puesto.

La Valuación está fundamentada en cuatro aspectos:

- a) Preparación
- b) Creatividad
- c) Trascendencia
- d) Relaciones

A continuación se da una explicación detallada de cada uno de estos aspectos, así como los criterios generales de valuación.

- A) **PREPARACIÓN:** Son los conocimientos indispensables demandados por el puesto, medidos en términos de escolaridad, y la complejidad y diversidad de los conocimientos complementarios que se adquieren con la experiencia, la capacitación, etc.
- B) **CREATIVIDAD:** es la característica que el puesto demanda para innovar, modificar o afrontar situaciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa, medida en términos de la frecuencia de aportación de ideas y/o decisiones, así como la Complejidad de las actividades que desarrolla.
- C) **TRASCENDENCIA:** es la contribución del puesto a los objetivos de la empresa, medida en términos de proyección que este tiene dentro de la misma; así como la importancia de su función y la libertad para actuar conferida al puesto.

D) **RELACIONES:** es la habilidad demandada por el puesto para crear, mantener, renovar o mejorar el trato con o entre terceras personas, medida en términos del objeto de la relación y el ámbito y frecuencia en que estas se sostienen.

Después de obtener toda la información requerida se llega al Reclutamiento y Selección del personal, ambas proporcionan una serie de técnicas apropiadas para obtener el personal adecuado en los puestos requeridos, logrando cumplir eficientemente con los objetivos establecidos por la empresa.

El Reclutamiento proporciona recursos humanos apropiados para la organización.

La importancia del reclutamiento reside fundamentalmente en la localización oportuna de los recursos humanos más idóneos.

3.2 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO.

"El reclutamiento es la fase dirigida a atraer candidatos mediante el cual se buscan los mejores elementos y se les integra para que participen en las pruebas selectivas, así como la decisión de la selección a quienes se les considera con mayores atributos para ocupar el cargo".

Luego entonces se puede decir que el reclutamiento es un proceso de capacitación de candidatos que se persuaden para solicitar empleo en una organización.

Las organizaciones deben tomar en cuenta sus propias necesidades y para ello deberán identificar aquellas fuentes y medios que pueden proporcionar candidatos idóneos.

El dotar de personal a una empresa comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades, esto trae como consecuencia que el reclutamiento de personal requiera de la investigación de todas las fuentes externas e internas, con el propósito de que sean tomados en cuenta los individuos miembros de la organización y quienes no lo sean pero que quieran serlo, en la apertura de las vacantes y/o en los nuevos puestos.

3.2.1 FUENTES INTERNAS.

Las fuentes internas son de gran importancia para la organización ya que se pueden generar oportunidades de promoción y crecimiento de personal y para crear una benéfica moral de trabajo.

El reclutamiento interno tiene como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad en las vacantes o creaciones de puestos que se presenten en la organización.

Estas fuentes internas son las siguientes:

◆ PROMOCIÓN DEL PROPIO PERSONAL:

Son los cambios en que el personal es promovido, es un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores y constituyen la oportunidad de cubrir puestos de mayor jerarquía y remuneración pero también puede ser "hacia arriba y hacia afuera" primero el individuo asciende y si su ejecución en su nueva asignación es insatisfactoria o bien que el puesto mismo va a ser eliminado, de esa forma se justifica lo que se dice "hacia afuera", también existen los descensos, es un cambio en donde la responsabilidad disminuye, otro sistema es el "Plan de ascensos con cadena múltiple", ésta identifica oportunidades de ascensos múltiples.

◆ TRANSFERENCIA:

Cuando el personal es transferido de un puesto a otro, este puede ser solicitado por el empleado, por no convenirle las condiciones de trabajo o por resolver algún problema interno en el departamento en que se transfiere el elemento humano, sin que tenga que haber un cambio de compensación o de responsabilidad, generalmente ocasionan cambios de salario.

◆ ANTIGÜEDAD:

La antigüedad influye en las transferencias, ascensos y descensos.

La Ley Federal del Trabajo establece los derechos de preferencia, antigüedad y ascensos.

Las ventajas y desventajas da la fuente interna:

Contribuye a elevar la motivación de los empleados existiendo la probabilidad de que haya una mejor comprensión de las políticas de la organización,

además su desarrollo será más fácil en un medio ya conocido y se necesitará también menos orientación formal para que se adapten al nuevo puesto.

Pero no se deberá ser tan rígido en sólo hacer uso de la fuente interna ya que ésta puede privar a la empresa de un personal con nuevas ideas y talentos, además es posible que necesite gente nueva, personas de afuera para que ocupen puestos que requieran de habilidades y conocimientos especiales.

3.2.2 FUENTES EXTERNAS.

A través de los años se ha podido observar que pocas empresas pueden llenar todos sus requerimientos de energía humana con las fuentes internas, de aquí la necesidad de tener que recurrir a las fuentes externas de reclutamiento; ya que dada la complejidad organizacional se requiere de personal cada vez más capacitado y orientado a las funciones específicas de los puestos, al momento de utilizar los medios internos para captación de personal y el no identificar candidatos idóneos para cubrir las necesidades, las organizaciones tendrán que incursionar a las fuentes externas a través de medios y así como la identificación de los costos que implican su utilización.

También se deberán considerar varios aspectos que implican un costo adicional tal como:

♦ UTILIZACIÓN DE MEDIOS EFECTIVOS:

Dependiendo del nivel del personal al que vamos a reclutar, debemos de utilizar aquellos medios más adecuados para poder captar personal, los cuales implican un costo elevado.

♦ PLANES DE COMPENSACIÓN:

Dependiendo de factores de mercado en materia de compensación, las organizaciones deberán ofrecer planes agresivos de compensación los cuales también deberán ser atractivos para la captación de su personal.

Las empresas y dependencias buscarán la energía humana adicional dependiendo de la naturaleza de sus requerimientos, su experiencia pasada y la práctica tradicional en la industria. A continuación dará breves descripciones de las principales fuentes disponibles:

♦ LISTA DE ESPERA.

Muchas empresas o dependencias se apoyan en sus propios archivos de las personas que han indicado su interés por emplearse pero sólo será útil si están actualizados.

◆ EXPLORACIÓN.

Esta es enviar representantes a buscar, localizar, entrevistar y tamizar a posibles reclutas y persuadirlos para que acepten un trabajo.

◆ PERIÓDICO, RADIO Y TELEVISIÓN.

Son los medios más usuales y el primero suele ser el más útil cuando lo que se necesita es personal muy calificado.

◆ AGENCIAS DE EMPLEO.

Como cobran un honorario, éstas diseñan sus servicios para cumplir con las necesidades específicas de sus clientes.

◆ EMPRESAS DE BÚSQUEDA DE CANDIDATOS.

Uno de los servicios que ofrecen muchas compañías dedicadas a la búsqueda de candidatos, es un extenso archivo computarizado de los candidatos potenciales para futuros empleos disponibles en otras organizaciones.

La empresa de búsqueda ahorra tiempo y dinero a la organización que de otra forma tendría que gastarlos para localizar a las personas adecuadas.

◆ FOLLETOS.

Algunas empresas editan sus folletos señalando las posibilidades de empleo en esa empresa y los beneficios que éstas ofrecen.

◆ LA PUERTA DE LA CALLE

Son aquellos candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

◆ ESCUELAS

Las instituciones educativas son normalmente una fuente de candidatos jóvenes, son diferentes grados y clases de formación formal, pero con poca experiencia y práctica en trabajos de tiempo completo.

◆ CARTA O TELÉFONO

Estos medios sirven para solicitar a la bolsa de trabajo, a otras empresas, etc. personal capacitado para cubrir el puesto.

◆ FAMILIARES O RECOMENDADOS DE LOS TRABAJADORES ACTUALES.

Estos pueden beneficiar ya que alabarán la imagen de la empresa para persuadir a los familiares o recomendados a buscar empleo allí.

◆ OTRAS EMPRESAS

Estos pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por ciertas políticas de la empresa o bien puede ser personal que tienen que colocar por haber reducción de trabajo.

◆ BOLSAS DE TRABAJO

Son instituciones que no persiguen lucro y cuyo fin es realizar un bien social colocando a los trabajadores desinteresadamente.

◆ SOLICITUD ORAL O ESCRITA (POR TABLERO O CARTA. A LOS ACTUALES TRABAJADORES.

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendaste y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

◆ SINDICATOS

Suele ser la principal fuente de abastecimiento para la empresa. Además se debe indicar que en el contrato colectivo de trabajo debe existir una cláusula estableciendo que el sindicato proponga candidatos cuando se presenta una vacante (cláusula de admisión).

3.3 SELECCIÓN

Después de terminado el proceso de reclutamiento se continuará a aplicar las técnicas de selección a los reclutas para que de ahí surja el candidato idóneo para el puesto.

La persona que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones de selección, deberá tener todo tipo de información adecuada para así tomar una decisión certera.

3.3.1 DEFINICIÓN:

"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 su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos".

Dada por Jiménez Castro Wilburg "Introducción de la Teoría Administrativa".

Luego entonces se puede decir que la selección de personal es la afinidad entre las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

El objetivo que se pretende con la selección es clasificar al personal que se juzgue calificado para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organización.

Y para el logro del objetivo es indispensable tener toda la información posible acerca de los puestos que se llenarán, la proporción de trabajadores o de posiciones abiertas al número de solicitantes y toda la información pertinente que sea posible acerca de los solicitantes mismos; del mismo modo debe estar claramente establecida la relación entre la información solicitada y el rendimiento del trabajo.

El proceso de selección principia en el momento en que se presenta una vacante en la organización.

El costo de administrar la función y la efectividad de cada nivel al seleccionar individuos también es tomado en cuenta. En los puntos siguientes se examinarán las técnicas de selección que más comúnmente se usan.

3.3.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN:

El objetivo primordial es aplicar y manejar instrumentos de selección que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones del trabajo, para cada puesto de la organización.

3.3.2.1 PRINCIPIOS EN LA SELECCIÓN.

La selección de personal es un proceso complejo, y decimos complejo porque no es fácil equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones del puesto; el personal que responde a la selección, debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe sin olvidar estos tres principios;

- I. **COLOCACIÓN:** Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación de la misma.
- II. **ORIENTACIÓN:** Es necesario considerar la labor del seleccionador, ya no limitada por los factores de la organización, sino en un sentido más amplio, y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo. Entonces, en el caso de no ser posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo hacia otras fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en el caso de que esta sea la causa de la no aceptación.
- III. **ÉTICA PROFESIONAL:** El proceso de selección implica una serie de posiciones que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, si tiene más capacidad de la necesaria, etc; son las circunstancias que pueden convertirse en las fuentes de frustraciones para el candidato, y afectar negativamente la organización.

3.3.2.2.- RECEPCIÓN DEL SOLICITANTE.

Esta se llevará a cabo por la recepcionista del departamento, la que deberá obtener una información sobre todos los datos más importantes del candidato y concertar una cita para la entrevista preliminar.

3.3.2.3.- SOLICITUD DE EMPLEO.

En cualquier tipo de empresa es necesario contar con el personal idóneo para desempeñar las funciones requeridas y lograr los objetivos y metas trazadas. La contratación de los empleados da lugar al inicio de una relación de trabajo y a una serie de consecuencias jurídicas. Por esta razón, consideramos importante tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Antes de dar inicio o formalizar una relación de trabajo, es de suma importancia que se formule previamente la "solicitud de empleo" que deberá ser debidamente requisitada por el candidato a ingresar a nuestra empresa. Sugerimos que dicha solicitud contenga los siguientes datos:

- **DATOS PERSONALES:** Estos nos permiten identificar adecuadamente al aspirante, en aspectos tales como: nombre, estado civil, lugar y fecha de nacimiento, edad, nacionalidad y sobre todo, su domicilio.

- **DOCUMENTACIÓN ADICIONAL:** Mediante este requisito el aspirante acreditará, entre otras cosas, si se encuentra o no inscrito ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, si se dio de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), si cumplió con el Servicio Militar Nacional (en su caso), etc.
- **DATOS FAMILIARES:** Es conveniente conocer datos generales de sus familiares cercanos, como son: el domicilio y ocupación de los padres, hermanos y en su caso, esposo (a) e hijos.
- **DATOS ECONÓMICOS:** Son necesarios para conocer el estado de solvencia del aspirante (si se desea).
- **REFERENCIAS PERSONALES:** Deberán proporcionarse los nombres, domicilios y ocupación de las personas que constituyen una referencia para obtener información sobre la conducta, capacidad y honradez del aspirante (entre otros).
- **EXPERIENCIAS DE TRABAJO:** Deberán informar sobre empleos anteriores, manifestar el puesto desempeñado y sueldo que obtenía, duración en los mismos y causas de terminación de la relación laboral cuando así proceda.
- **ESCOLARIDAD:** Se pedirá reseñar brevemente la escolaridad con la que cuenta el aspirante y anexar a la solicitud copias de los documentos idóneos para acreditarla.
- **DATOS GENERALES:** El aspirante deberá llenar un cuestionario breve, donde expresará si tiene disponibilidad para trabajar en cualquier turno si el caso requiere, fecha en que puede iniciar su actividad, etc.

Es importante hacer notar que los datos proporcionados por el interesado, deberán ser verificados para determinar cuáles son las aptitudes y cualidades del aspirante y estar en posibilidad de seleccionar a la persona adecuada a las necesidades de la empresa

3.3.2.4 ENTREVISTA.

Para una empresa la entrevista es el medio más efectivo para ayudar a llevar a cabo la selección.

Además de obtener información del solicitante, esta brinda la oportunidad de observar el orden, fluidez del lenguaje, uso correcto de la gramática y pronunciación, serenidad y otras características del candidato.

Toda entrevista varía de acuerdo a la información que se quiere obtener.

⇒ ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

Se utiliza para verificar y clasificar los datos que no están claros o completos en la solicitud, además con ello se obtendrá más información acerca de los que un individuo puede hacer y hará; se le dará información al individuo sobre los trabajos disponibles, las características y ventajas de la organización.

A continuación se mencionan algunos tipos de entrevista:

- ◆ ENTREVISTA ESTRUCTURADA: Es un tipo de entrevista altamente controlada, quien entrevista determina el curso que va a tomar la entrevista al formular cada pregunta.
- ◆ ENTREVISTA NO DIRIGIDA: El propósito es lograr el entendimiento y dar confianza, su objetivo es ayudar a la persona a vencer algunas dificultades. Se requiere considerable habilidad, flexibilidad y autocontrol por parte del entrevistador.
- ◆ ENTREVISTA DIRIGIDA: Es planeada y dirigida por el entrevistador. Antes de empezar la plática el entrevistador sabe cual es el tema de la entrevista y, haciendo preguntas específicas, centra la atención respecto a la información que desea.
- ◆ ENTREVISTA PROFUNDA: Esta cubre los diferentes aspectos de la vida del solicitante que guardan alguna relación con el empleo. Existe un cuestionario de 34 preguntas acerca del trabajo, realizaciones escolares y otras áreas para ser respondidas a fondo por el solicitante.
- ◆ ENTREVISTA COLECTIVA: Se realiza con un panel de entrevistadores que hacen preguntas y observa a un candidato determinado.
- ◆ ENTREVISTA DE TENSIÓN: Esta se usó durante la 2a. Guerra Mundial como técnica para seleccionar personal para el espionaje militar, pone al candidato bajo una considerable presión.

Con la entrevista lo que se pretende es detectar los aspectos que destacan en el individuo y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, todas las que se mencionan anteriormente, así podremos descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos indispensables.

3.3.2.5 PRUEBAS Y TESTS.

Las pruebas y tests, son otro instrumento con el que se cuenta como técnica auxiliar para designar de entre los candidatos el más apto.

Estas pruebas y tests tratan de medir el grado de aptitudes, y características de la personalidad del candidato, sin embargo, es conveniente señalar que la confiabilidad de este tipo de pruebas dependerá en alto grado del empleo o interpretación de los resultados, pues sólo personas con la debida capacitación y adiestramiento en esta área podrán con éxito y con escaso margen de error aplicar éstas técnicas.

Entre los tests más conocidos y que con más éxito se han aplicado son:

- ⇒ **TESTS DE INTELIGENCIA:** Son pruebas de habilidad mental que sirven para medir la inteligencia académica o aptitud escolar.
- ⇒ **TESTS DE APTITUDES MÚLTIPLES.** La batería de pruebas que se aplica mide las nueve áreas diferentes de aptitud, éstas son de inteligencia, la aptitud verbal, la aptitud numérica, la aptitud espacial, la percepción del trabajo de oficina, la coordinación motriz, destreza manual y destreza digital.
- ⇒ Antes de continuar es preciso hacer mención de lo que es una batería de pruebas por esto podemos entender que es un conjunto de pruebas seleccionadas para medir una o varias aptitudes o características determinadas.
- ⇒ **TESTS DE DESTREZA:** Son frecuentemente utilizadas para trabajos que implican el ensamble de partes pequeñas y operaciones semejantes que requieren de una buena mano, dedo o destreza en el uso de pinzas.
- ⇒ **PRUEBAS DE APTITUD PARA OFICINISTAS:** en esta se mide la rapidez en la máquina de escribir, ortografía, dictado taquigráfico, archivo, redacción, aptitud verbal y numérica.

- ⇒ **TESTS DE APTITUD MECÁNICA:** Son las funciones que pueden ser medidas. la comprensión mecánica, que es la habilidad de entender las operaciones mecánicas tales como encolver engranajes, poleas, etc., y las relaciones espaciales, que son las habilidades de visualizar y manipular objetos en el espacio.
- ⇒ **PRUEBAS DE PERSONALIDAD:** son aquellas que miden el equilibrio emocional, la confianza de sí mismo, el equilibrio social y familiar y muchas otras.
- ⇒ **TEST DE CREATIVIDAD Y DE JUICIO:** en estos años se ha visto la necesidad de medir la creatividad pero estos test están en la etapa experimental.

El test de juicio que probablemente sea el más útil es el de Watson-Glaser Critical Thinking appraisal ya que tiene cinco pruebas que miden la capacidad de inferencia, el reconocimiento de suposiciones, la educación, la interpretación y la evaluación de argumentos.

- ⇒ **TEST DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN Y DE DIRECCIÓN:** La mayoría de éstas pruebas miden las actitudes y las percepciones de las prácticas que la gente usa al supervisar otras.
- ⇒ **PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO.** Estos se usan para la promoción, ayudan a asegurar que los individuos tengan los requisitos de conocimientos para el manejo de las demandas de un trabajo de nivel más alto, tanto en el gobierno como en empresas privadas.
- ⇒ **TEST A LA MEDIDA:** Las grandes empresas desarrollan sus propios test, para darles más validez y adecuarlos a los trabajos y ambiente de la propia organización.

3.3.2.6 EXAMEN MEDICO.

El examen deberá ser tanto general como meticuloso.

El examen médico siempre deberá ser hecho por un médico; si la compañía no dispone de uno deberá ser un médico calificado que tenga conocimientos suficientes de los requisitos que la compañía pide para el puesto.

Los datos descubiertos de este examen y el interrogatorio podrán ser complementados si se requiere por pruebas de rayos x y exámenes de laboratorio.

Los resultados se registrarán cuidadosamente de manera que proporcionen una historia clínica completa y revelen la naturaleza y alcance de las incapacidades actuales si es que las hay, toda esta información deberá ser confidencial.

3.3.2.7 INVESTIGACIONES.

Si se llega a la conclusión de que el solicitante está potencialmente calificado, puede entonces investigarse acerca de sus empleos anteriores y otras informaciones contenidas en la solicitud ya sea poniéndose en contacto con sus antiguos jefes o sus compañeros por medio de un cuestionario o por medio de llamadas telefónicas.

La práctica de investigar a los candidatos se llegó a la conclusión de que la mayoría distorsionan la información relativa a sus experiencias y habilidades a causa de querer obtener el empleo deseado.

3.3.2.8 EVALUACIÓN Y ELECCIÓN.

Esta será hecha por el departamento de personal, aquí el titular del área llama a los solicitantes que aparecen más promisorios para la entrevista final y selección final para obtener así información adicional sobre los aspectos más importantes que el entrevistador considere, realizando así un análisis más detallado.

3.4 CONTRATACIÓN.

A partir de la integración de los resultados de exámenes y la entrevista de selección, se elabora un reporte que se entrega al jefe del departamento interesado, para que conozca las características del o de los candidatos y tome una decisión conjunta con la recomendación del responsable de selección.

Las características del candidato elegido se deberán apegar al máximo al perfil de la vacante señalando en la requisición de personal.

Para proceder a la contratación de personal deberán presentar la documentación requerida que es la siguiente:

- Acta de nacimiento
- Certificado de estudios
- Registro Federal de Causantes
- Registro del IMSS
- Cartilla (en caso necesario)
- Carta de recomendación
- Fotografías
- Costancia de percepciones

La contratación la llevará a cabo el Departamento de Personal.

Una vez efectuados los trámites de contratación, se efectuará el proceso de inducción.

El último paso será la presentación del empleado a su área de trabajo.

CAPITULO IV

LA EMPRESA



4.1 DEFINICIONES DE EMPRESA.

Reyes Ponce define a la *Empresa* como "una unidad de producción de bienes, y de servicios para satisfacer un mercado".

Empresa: "es la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca, silvícolas" según el Código Fiscal de la Federación.

La *Empresa* es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".⁸

4.2 CARACTERÍSTICAS.

- ◊ Realizan actividades económicas que se refieren a la producción o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas;
- ◊ Para realizar sus actividades cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros;
- ◊ Combinan los factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción;
- ◊ Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar; es decir, toman sus decisiones en forma racional;
- ◊ Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país;
- ◊ Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social de un país;
- ◊ Para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo que les exige prácticas más complejas en las que destacan: modernización, racionalización y programación;
- ◊ "...el modelo de desarrollo (empresarial) reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado".⁹

⁸ MENDEZ MORALES, José, y otros. *Dinámica Social de las Organizaciones*. México, Interamericana, 1986, p. 169

⁹ TOURAINE, Alain, *La Sociedad Postindustrial*. Barcelona. Ariel. (3a. de.), 1973, p. 147

- ◊ Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización;
- ◊ La competencia y la evolución industrial promueve el funcionamiento eficiente de la empresa;
- ◊ Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

Todo lo anterior significa que la empresa como unidad económica forma parte de la dinámica del sistema económico, es decir, es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con los factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades económicas que ayudan a resolver problemas económicos y que finalmente, satisfacen necesidades humanas.

Algunas características generales que comparten las microempresas son:

- Su organización es de tipo familiar;
- El dueño es quien proporciona el capital;
- Es dirigida y organizada por el propio dueño;
- Generalmente su administración es empírica;
- El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinizada.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño (por eso muchos autores la llaman empresa familiar).

Algunas características importantes de las pequeñas y medianas empresas son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de las empresas, su administración es empírica.
- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional;
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande;
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro; algunas de las principales características de estas empresas son:

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diversos tipos.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan el mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras, participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de su procesos productivos.
- Tiene mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

4.3 CLASIFICACIÓN POR SU TAMAÑO.

MICROEMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas netas(*) anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general (**), elevado al año.

Algunas características generales que comparten las microempresas son:

PEQUEÑA EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas netas(*) anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general(**), elevado al año.

MEDIANA EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa hasta 250 empleados y cuyo valor de ventas netas(*) anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general(**), elevado al año.

GRAN EMPRESA: Es la unidad económica que ocupa más de 250 empleados y cuyo valor de ventas netas(*) anuales es superior al equivalente del importe a 2,010 veces el salario mínimo general(**), elevado al año.

(*) Las cifras de personal ocupado y ventas netas serán las correspondientes al cierre del ejercicio fiscal inmediato anterior de la empresa, los límites podrán variar de conformidad con la definición que en su momento dicte la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

(**) En todos los casos, el salario mínimo corresponde a la zona geográfica "A". El ejercicio fiscal a considerar para clasificar a la empresa, deberá comprender un periodo mínimo de operación de nueve meses, en caso de que el ejercicio histórico no abarque este periodo, se tomará el siguiente proforma.

4.4 CLASIFICACIÓN POR SU ORIGEN.

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Las empresas extranjeras operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar, es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado e industrializado, desea expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas que funcionan como filiales de las matrices. Algunos ejemplos notables de empresas que funcionan a nivel mundial son: Pepsi-Cola, Coca Cola, Ford, Kodak, IBM, Hitachi, etc.

A las empresas extranjeras también se les llama transnacionales, nombre que se ha popularizado y generalizado; el cual explica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y estos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas que se forman con una parte de capital nacional y otra extranjero. Las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual éstas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales (públicos y privados, de acuerdo con la legislación vigente.

4.5 ÁREAS FUNCIONALES.

La actividad administrativa reconoce como áreas funcionales clásicas, a las siguientes actividades.

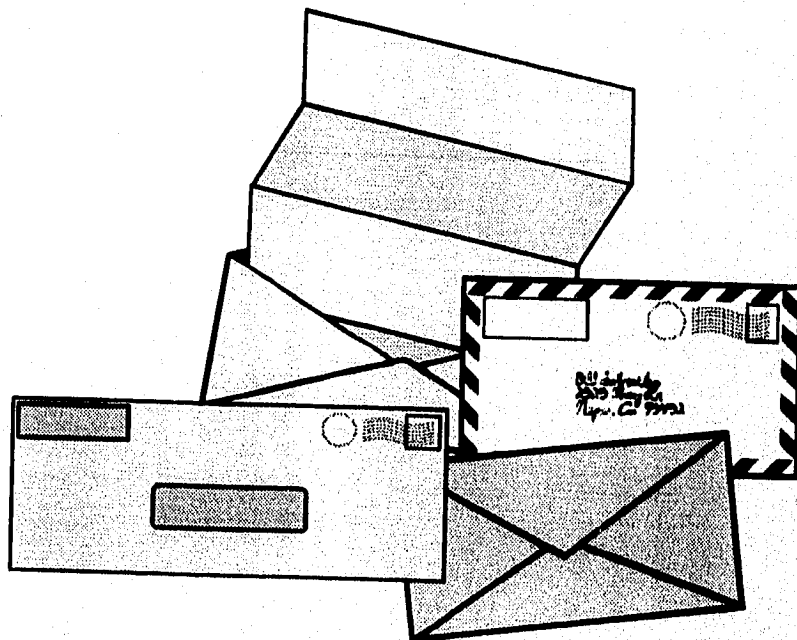
- 1) PRODUCCIÓN.
- 2) FINANZAS.
- 3) RECURSOS HUMANOS.
- 4) MERCADOTECNIA.

Se debe considerar igualmente que en toda organización, sin importar su giro o actividad, que el recurso humano resulta fundamental.

De ahí que sea función del Departamento de Recursos Humanos, conseguir personal especializado y no especializado para que labore en la empresa. Por último está el problema de hacer llegar los productos o servicios al consumidor, de los cuales se encarga la mercadotecnia, es decir que se hace uso de la comercialización del producto empleando las etapas del proceso administrativo, lo antes expuesto se puede esquematizar así. (ANEXO 3)

- A) PRODUCCIÓN: Conjugación de los factores é insumos de producción (materia prima, trabajo, capital y organización).
- B) FINANZAS: Donde obtener recursos monetarios (propios, ajenos, reinversión de utilidades).
- C) RECURSOS HUMANOS: Donde obtener trabajadores especializados y no especializados reclutamiento, selección, evaluación y contratación).
- D) MERCADOTECNIA: Canales de distribución (como hacer llegar los productos o servicios al consumidor).

A N E X O S

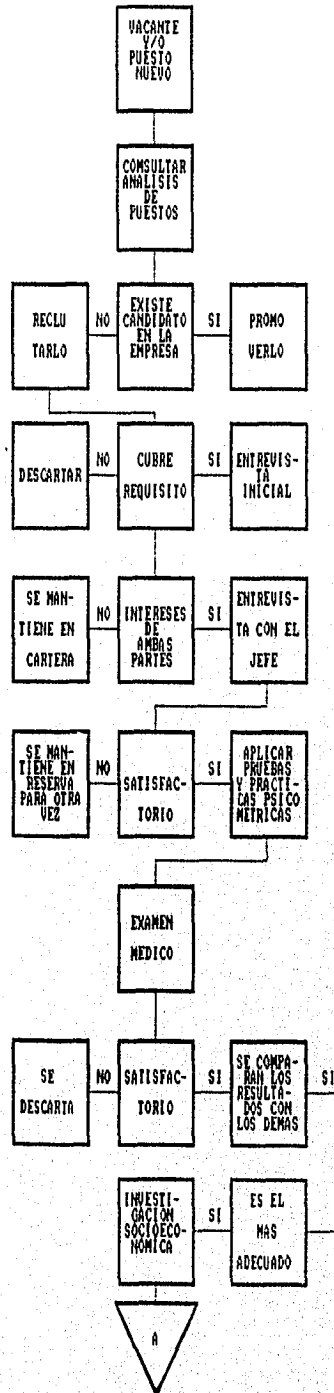


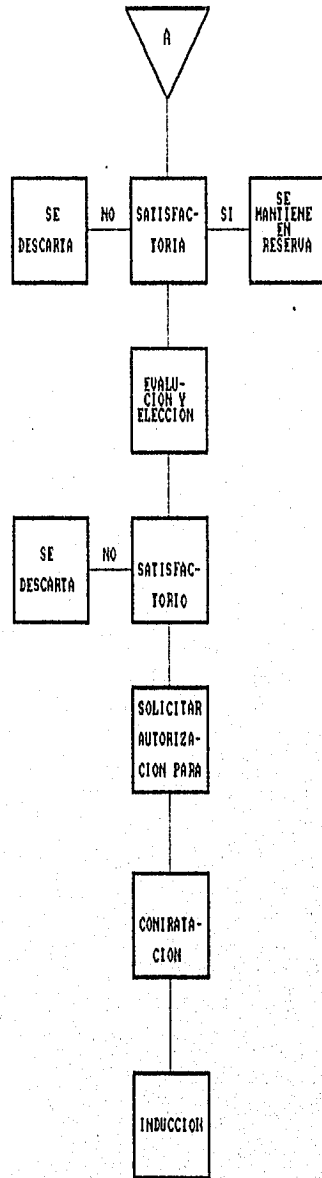
ANEXO 1

AUTOR	AÑO	E L E M E N T O S		
FAYOL, HENRY	1886	PREVISIÓN	ORGANIZACIÓN	COMANDO CONTROL COORDINACIÓN
URWICK, Lyndall	1943	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	COMANDO CONTROL COORDINACIÓN
NEWMAN H., William	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN OBTENCIÓN DE RECURSOS	DIRECCIÓN CONTROL
DAVIS, R. C.	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL
MEE, John F.	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN CONTROL
TERRY, George R.	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN CONTROL
ALLEN, Louis A.	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN CONTROL COORDINACIÓN
McFARLAND, Dalton	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	COORDINACIÓN CONTROL
REYES PONCE Agustín	1960	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL
GUZMAN Valdivia, Isaac.	1961	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL EJECUCIÓN
JIMENEZ CASTRO, Wilburg	1963	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN COORDINACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL
VILLANUEVA R. Jorge	1964	PREVISIÓN PLANEACIÓN INVESTIGACIÓN	ORGANIZACIÓN COORDINACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL
FERNADEZ Arena, José A.	1967	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	CONTROL
VELÁZQUEZ Mastreta, G.	1973	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL
SANCHEZ Guzmán, Fco.	1976	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL
VALENZUELA De La Concha, Gilberto	1976	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN CONTROL MANDO
LARIS Casilla Fco. Javier.	1977	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN
FULMER, Roberto M.	1979	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN COORDINACIÓN	DIRECCIÓN
CARRILLO Landeros.	1982	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN	ACCIÓN CONTROL

FLUJOGRAMA
RECLUTAMIENTO Y SELECCION

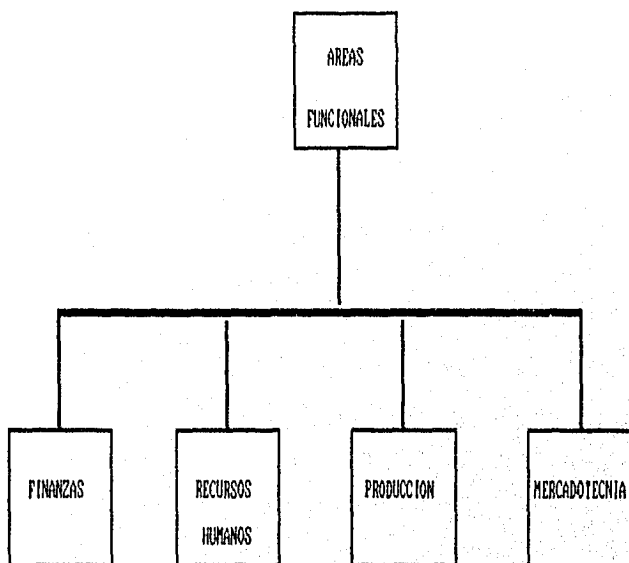
ANEXO 2





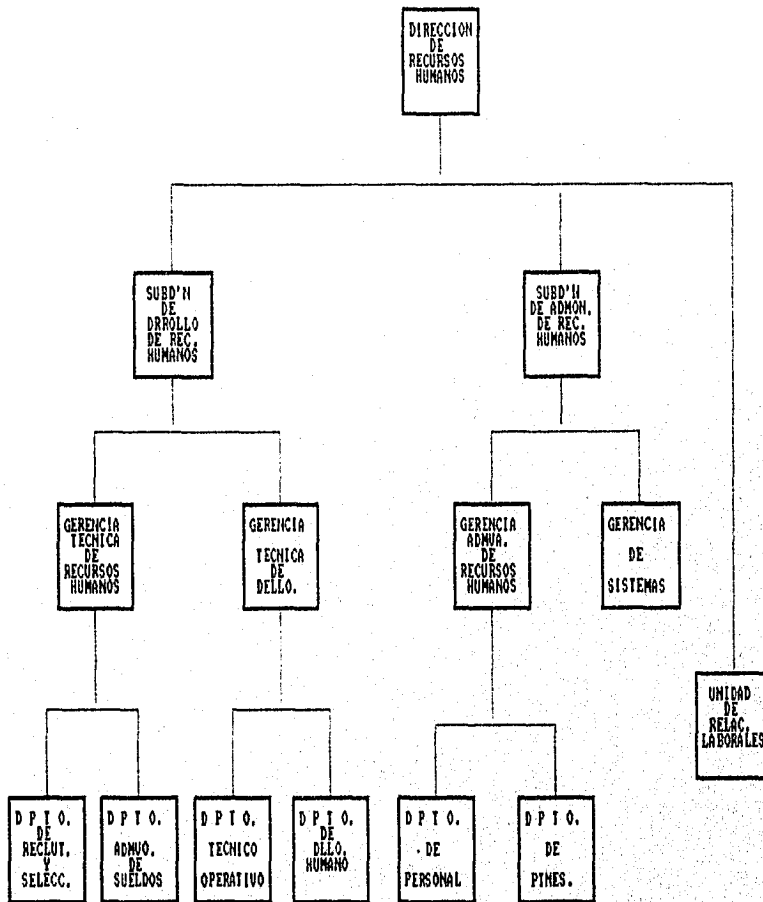
AREAS FUNCIONALES

ANEXO 3



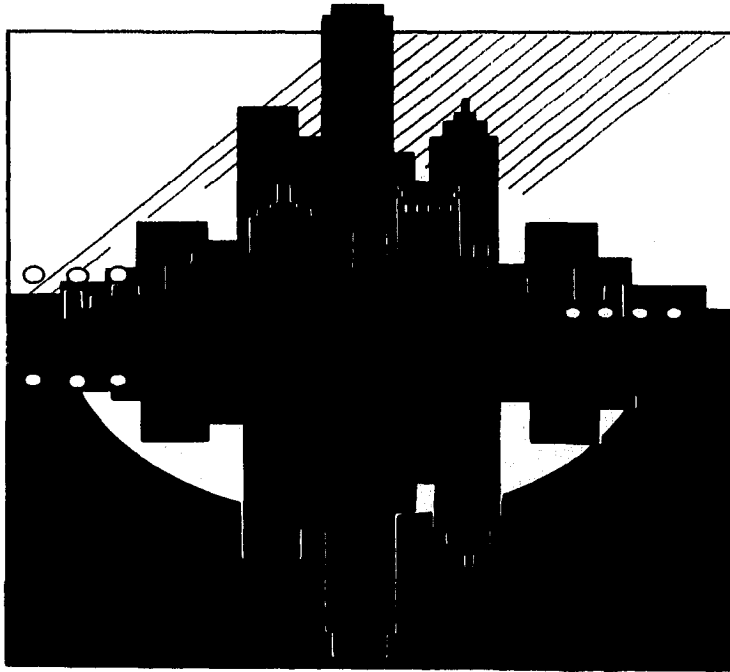
ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

ANEXO 4



CAPITULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO.



5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es importante recalcar que la función de reclutamiento y selección cuando no se manifiesta plenamente puede ser factor de muchos problemas para la organización, entre los cuales podríamos señalar los siguientes:

- ◆ En las fuentes de reclutamiento se estará atrayendo candidatos poco convenientes a la organización que además serán fuentes de presiones para que sean tomados en cuenta, olvidándonos de la regla del hombre adecuado al puesto adecuado.
- ◆ En caso de que el proceso de selección que se utilice no esté diseñado, con base a las cualidades del candidato.
- ◆ El que no se le de la debida importancia a cada una de las etapas que comprende todo un sistema de selección la información que se obtenga al incurrir, traerá consigo que el criterio de predicción al que se enfoca la selección no estará completo y por ende no tendrán las suficientes bases para la toma de decisiones.

El que no se lleve a cabo una adecuada selección de personal tendrá pocas posibilidades de que el candidato responda a las necesidades de producción y eficacia que requiere toda la empresa.

5.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Considerando los problemas que se presentan, manifiesto que el problema que se repiten con mayor frecuencia en las organizaciones, es la falta de personal adecuado para el área solicitada, logrando así el desarrollo de ambas partes. Para atenuar este problema es imprescindible tomar en cuenta las necesidades que tenga la empresa, y la interrelación de las fases para satisfacer dichas necesidades, logrando así un mejor desempeño y crecimiento organizacional.

5.1.2 FORMULACION DE LA HIPÓTESIS.

La hipótesis desempeña un papel fundamental en el proceso de la investigación ya que sirve de puente, entre la teoría y los hechos empiricos en la búsqueda de nuevos conocimientos objetivos que permiten enriquecer o ajustar los datos de la ciencia.

La hipótesis es un conocimiento objetivo que sirve para la confirmación, el ajuste o el rechazo de una teoría o de una parte de esta, por lo cual puede considerarse como el motor, la fuerza propulsora principal de la investigación para sugerir nuevos conocimientos en un proceso permanente de investigación sobre una realidad en continuo movimiento.

Una hipótesis se compone por dos tipos de variables:

⇒ Variable dependiente (es el objeto de estudio).

⇒ Variable independiente (sirve de apoyo).

Ahora pasaré a mencionar la hipótesis planteada en esta investigación:

"Al realizar el proceso de reclutamiento y selección adecuadamente, generará con ello, integrar personal adecuado a sus necesidades".

En esta hipótesis encontramos las siguientes variables:

V. independiente: Al realizar el proceso de reclutamiento y selección ...

V. dependiente: generará con ello, integrar personal adecuado a sus necesidades ...

5.1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Es el propósito que se pretende cumplir, y especifica con claridad el que y para que se proyecta, una determinada acción.

El objetivo de la presente investigación es: conocer si realmente la empresa ha tomado en cuenta lo que es el proceso de reclutamiento y selección; así como ha influido en la misma. También si ha tomado en cuenta las necesidades que tiene la organización en dicho proceso o la falta de un proceso adecuado.

Es por ello que quise enfocar este estudio, hacia las funciones de reclutamiento y selección, que son esenciales para la captación de elementos humanos que ayuden al logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la misma.

5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación para comprobar la hipótesis, se basa en la investigación documental, aplicando técnicas de recopilación de datos y la entrevista que consistió en establecer comunicación directa con los entrevistados.

5.2.1 INVESTIGACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Dentro de la presente investigación se recurrió a la investigación documental, que tiene la finalidad de ayegarse todo lo relativo a lo que es el proceso de reclutamiento y selección, así como a la empresa se refiere. (La información bibliográfica y documental se obtuvo a través de varias fuentes).

- ⇒ Biblioteca Nacional.
- ⇒ Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.
- ⇒ Biblioteca Central.

5.2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Por ser demasiado pequeño el universo que se encuentra ubicado, no existió la necesidad de recurrir a métodos estadísticos para la determinación de la muestra debido a que se consideró un cien por ciento el área o sección de trabajo.

5.2.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Se consideró conveniente utilizar para la presente investigación los siguientes instrumentos:

La Entrevista Dirigida: Este tipo de entrevista será llevada a cabo en aquellos casos en que se nos de la oportunidad de conversar directamente con las personas responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, observé que el tiempo del responsable era demasiado limitado; por lo tanto, era conveniente llevar la entrevista no dando oportunidad a desviarse de la misma.

Cuestionario: Para efectos de la presente investigación de campo se consideró conveniente elaborar un cuestionario de 18 preguntas, debido a las ventajas que este contempla y que a continuación menciono:

- ◆ Uniformidad de las preguntas:
- ◆ Ahorrar tiempo al encuestar.
- ◆ Facilidad al agrupar las respuestas y tabularlas.
- ◆ Se consideró preguntas cerradas y de alternativas.

5.2.4 OBJETIVO DEL CUESTIONARIO.

Determinar los medios considerados en la fase de reclutamiento para evaluar la calidad del potencial humano con que cuenta; así como las fases utilizadas en el proceso de selección para decidir sobre la contratación de un candidato.

5.2.5 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO PILOTO.

Consiste en aplicar el cuestionario a una pequeña muestra, el cual tiene como finalidad darnos a conocer si dicho cuestionario es comprensible para las personas a las que va dirigido, y si va a tener éxito.

Esto se puede constatar si arroja las respuestas esperadas. De no ser así, será necesario modificarlo, ya que de lo contrario no se podrán alcanzar los objetivos que se pretenden.

5.2.6 LIMITES Y ALTERNATIVAS.

En la aplicación del cuestionario definitivo se presentaron ciertos problemas a los cuales se les tuvo que dar solución, estas se contemplan a continuación:

LIMITES	ALTERNATIVAS
No se encuentra el responsable del reclutamiento y selección en la empresa.	Dejar dicho el motivo de nuestra visita, acudir otro día.
La falta de tiempo por parte del responsable.	Explicarle que el cuestionario es rápido de contestar y que por lo tanto no causaría pérdida de tiempo.
El responsable pasa inadvertido el cuestionario y lo contesta por compromiso.	Hacerle sentir que el cuestionario es de suma importancia, tanto para él como para mí.
Por política de la empresa no pueden proporcionar ningún tipo de información.	Aclarar que el cuestionario no afecta a nadie o pedir instrucción a seguir, para obtener la información requerida.

5.2.7 CUESTIONARIO DEFINITIVO.

C U E S T I O N A R I O

TEMA: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN U.N.A.M.

Seminario de Investigación Administrativa que forma parte del Plan de Estudios de Lic. en Administración.

Instrucciones: Cruce con una "x" la opción que más se asemeje a la realidad. "GRACIAS".

1.- ¿ Existen políticas por escrito para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

SI _____ NO _____

2.-¿ Conoce éstas políticas?

SI _____ NO _____

3.- ¿El personal se selecciona de acuerdo con las políticas establecidas?

SI _____ NO _____

4.-¿Conoce usted las funciones para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

SI _____ NO _____

5.-¿ Dichas funciones se ajustan a las políticas del área?

SI _____ NO _____

6.- ¿Cuenta usted con algunos documentos formales para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

SI _____ NO _____

7.- ¿ Con qué forma o documento importante le dan a conocer que existen vacantes? _____

8.- ¿ Cuando se presenta una vacante. Recibe la requisición debidamente autorizada?

SI _____ NO _____

9.- ¿ Verifica los datos de la requisición?

SI _____ NO _____

10.- ¿Procede usted a clasificar los puestos vacantes para determinar que fuentes internas y externas utilizar?

SI _____ NO _____

11.- Marque con una "x" cada una de las fuentes utilizadas para cubrir un puesto vacante.

INTERNAS	A) Antigüedad	()
	B) Transferencia	()
	C) Promoción	()
	D) Inventario de personal	()
EXTERNAS	A) Agencias de empleo	()
	B) Empresas de búsqueda	()
	C) Recomendaciones	()
	D) Puerta de la calle	()
	I) Cartera interna	()
	J) A través de empresas	()

12.- ¿Utiliza las mismas fuentes para cada nivel jerárquico?

SI _____ NO _____

13.- ¿Qué tiempo tiene utilizando estas fuentes?

a) 1-5 años _____ b) 6-10: años _____

14.- ¿Cuáles medios de reclutamiento utiliza?

a) Radio y T.V. ()
b) Periódicos ()
c) Folletos ()

15.- ¿Marque con una "x" cada una de las fases que se utilizan para un puesto vacante.

a) Recepción del solicitante ()
b) Solicitud de empleo ()
c) Curriculum vitae ()
d) Entrevista inicial y profunda ()
e) Test de habilidades ()
f) Test de inteligencia ()
g) Test de personalidad ()
h) Investigación socioeconómica ()
i) Examen médico ()
j) Pruebas de trabajo ()
k) Evaluación y elección ()

16.- ¿Las fases mencionadas se utilizan para los diferentes niveles jerárquicos?

SI _____ NO _____

17.- ¿Qué criterio utiliza para verificar al candidato idóneo?

a) Personalidad ()
b) Escolaridad ()
c) Experiencia ()
d) Potencial ()
e) Conocimientos del puesto ()
f) otras _____

18.- ¿Cuál es la fase o fases que considera importantes para seleccionar al candidato adecuado para la empresa?

- a) Entrevista ()
- b) Exámenes psicométricos ()
- c) Solicitud de empleo ()
- d) Otras ()

Una vez que se estructuró definitivamente el cuestionario se procederá a la aplicación del mismo.

5.3 PANORAMA DEL ÁREA DE ESTUDIO.

Para llevar cabalmente el cumplimiento de los lineamientos se tiene que respetar la jerarquía existente en el área de Recursos Humanos, conformada de la siguiente manera. (ANEXO 4).

5.3.1 RECURSOS HUMANOS.

Se tiene la firme convicción de que los recursos humanos constituyen una pieza fundamental en el proceso productivo de la empresa. Es por ello, que tanto la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos y organización, con su dirección de área se encargan de proporcionar el adecuado desarrollo y la adecuada administración de personal de la empresa.

5.3.2 DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Las funciones primordiales del departamento de Reclutamiento y Selección es elegir a los individuos que más se adapte a sus puestos con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización.

5.3.2.1 OBJETIVO.

Satisfacer las necesidades de Recursos Humanos de la empresa en tiempo y calidad, mediante la planeación, coordinación y control del proceso de reclutamiento, selección e integración, utilizando medios y recursos administrativos y técnicos.

5.3.2.2 FUNCIONES.

- ◆ Obtener el aprovechamiento óptimo de fuentes y medios de reclutamiento que proveen el recurso humano de la empresa, en tiempo, calidad y costo.
- ◆ Adecuar los recursos necesarios que permitan detectar cualidades, habilidades, potencial y experiencia de candidatos internos y externos para la mejor ubicación del recurso humano al puesto.
- ◆ Vigilar el cumplimiento en tiempo, calidad y costo del proceso total de selección.
- ◆ Evaluar permanentemente el proceso de reclutamiento y selección, optimizando su funcionamiento mediante la planeación, el diseño y la implantación de nuevas técnicas y/o procedimientos cuando corresponda.

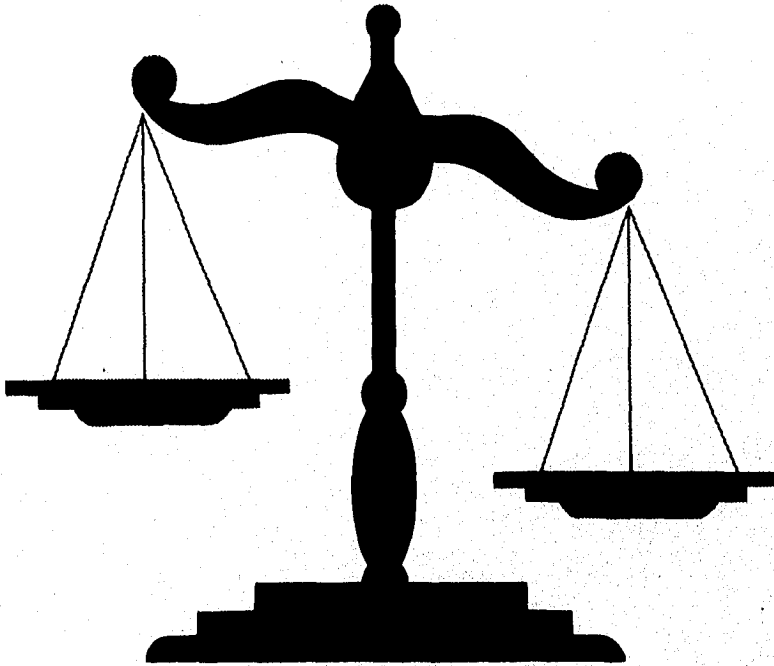
5.3.3 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO.

- ◆ Todo candidato a ingresar al servicio de la empresa deberá reunir los requisitos necesarios para desempeñar las funciones inherentes al puesto que solicite. Así mismo, deberá proporcionar la información que requiera la empresa para el proceso de selección, mediante el llenado de la solicitud, entrega de documentación y la entrevista personal.
- ◆ El departamento será el único responsable de canalizar candidatos a las áreas para cubrir vacantes en la empresa.
- ◆ Será responsabilidad del titular del área que requiera el personal notificar el departamento de reclutamiento y selección, las vacantes que se generen en su área, con el fin de que se realicen los trámites de reclutamiento y selección correspondientes a la cobertura de la misma.
- ◆ Los titulares de las áreas serán responsables de solicitar, se cubran las vacantes que se tengan en la plantilla de personal autorizada, mediante la elaboración de la requisición de personal.
- ◆ Invariablemente cuando se requiera cubrir una vacante, se deberá reclutar, en primera instancia, a personal que ya labore en la empresa, con aptitudes y experiencias necesarias para ser objeto de promoción o cambio.

5.3.4 POLÍTICAS DE SELECCIÓN.

- El departamento contará con un plazo que no exceda de 15 días hábiles; después de haber recibido la requisición de personal, para enviar candidatos a las áreas requisitantes.
- El departamento de reclutamiento y selección de personal deberá proporcionar a las distintas áreas de la empresa, candidatos de acuerdo al perfil del puesto a cubrir.
- En los casos de funcionarios seleccionados para cubrir puestos vacantes de Director Ejecutivo, Director del Área, Subdirector o puesto de categoría equivalente se requerirá la rúbrica del Director General en el curriculum del candidato; y para los niveles gerenciales, bastará con la rúbrica del Director Ejecutivo del área respectiva.
- Todo candidato para ocupar una vacante, deberá sujetarse y aprobar los exámenes, estudios y demás requisitos que establezca el departamento.
- Será responsabilidad del funcionario que solicite la cobertura de las vacantes, informar, en un plazo no mayor a cinco días hábiles, acerca de la aceptación o rechazo de los candidatos enviados por el departamento.
- Los candidatos y evaluaciones se enviarán al gerente o nivel jerárquico superior que haya requisitado la solicitud.

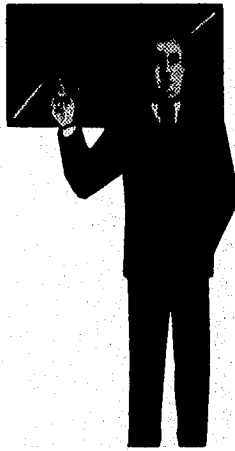
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



- 1) La empresa cuenta con manuales, en donde se encuentran especificadas las políticas de la empresa para realizar el proceso de reclutamiento y selección.
- 2) El personal que se encarga de realizar el proceso de reclutamiento y selección tiene conocimiento de las políticas, dictadas por la empresa para realizar dicho proceso.
- 3) El reclutador considera estas políticas para proveerse del personal seleccionado.
- 4) El personal encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección tiene conocimiento de las funciones establecidas por la empresa.
- 5) Las funciones tienen relación con las políticas en sólo un 75%, mientras que el 25% las relaciona ocasionalmente debido a las situaciones presentadas durante la realización del proceso.
- 6) Existen ciertos documentos formales para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, y estos son los manuales del área.
- 7) La empresa cuenta con un documento, mediante el cual da a conocer que existen vacantes en el área solicitada, este es la requisición es utilizada en un 100%.
- 8) Al presentarse una vacante la requisición deberá recibirse debidamente autorizada.
- 9) El 100% del personal revisa si la requisición cumple con la información requerida.
- 10) El 75% del personal reclutador clasifica las vacantes para determinar que fuentes internas y externas utilizar, el 25% no lleva a cabo la clasificación.
- 11) Las principales fuentes de reclutamiento utilizadas, según cuestionario son: las internas un 63% las cuales incluyen la promoción, transferencia y antigüedad, y dentro de las externas se encuentran recomendaciones y puerta de la calle en un 60%. Las fuentes poco utilizadas son el inventario de personal, en donde la empresa no cuenta con él en un 37% dentro de las internas y las externas son las agencias de empleo y sindicatos en un 40%.
- 12) Para la obtención del personal se utilizan las mismas fuentes no importando el nivel jerárquico del puesto a cubrir.
- 13) El 100% del personal lleva de 1 a 5 años utilizando las mismas fuentes.

- 14) Los medios que utilizan más frecuentemente, para ayegarse de personal son en un 87% el periódico y folletos, y el 13% no utiliza radio y t.v.
- 15) Las fases que utiliza el reclutador en un 92% son las que nos muestra la gráfica num. 15, mientras que el 8% las utiliza ocasionalmente.
- 16) Las fases son utilizadas indistintamente en cada nivel jerárquico.
- 17) De las diversas formas enumeradas en el cuestionario en relación a las características se encuentra que el 100% del personal utiliza todos y cada uno de los criterios para lograr las características deseadas.
- 18) El personal considera importante al seleccionar, utilizar todas las fases para realizar el proceso de selección adecuadamente.

GRÁFICAS.



1. ¿EXISTEN POLITICAS POR ESCRITO PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?

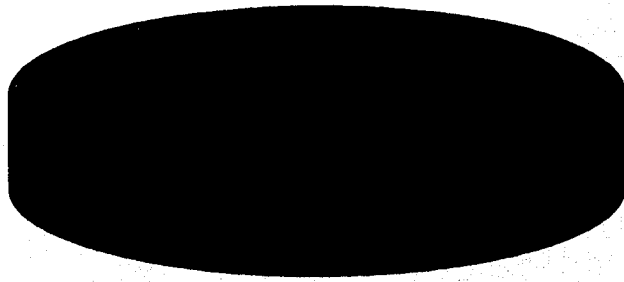
SI
100%



LA EMPRESA CUENTA CON LOS MANUALES PARA REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

2) ¿CONOCE ESTAS POLITICAS?

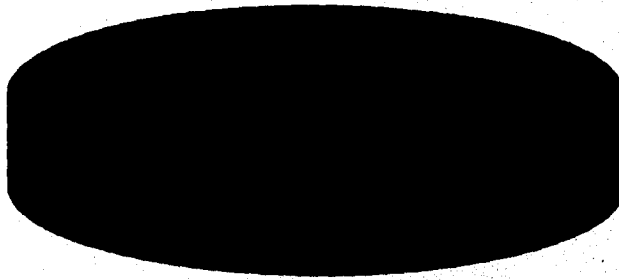
SI
100%



EL PERSONAL ENCARGADO TIENE CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS.

3) ¿EL PERSONAL SE SELECCIONA DE ACUERDO CON LAS POLITICAS ESTABLECIDAS?

SI
100%

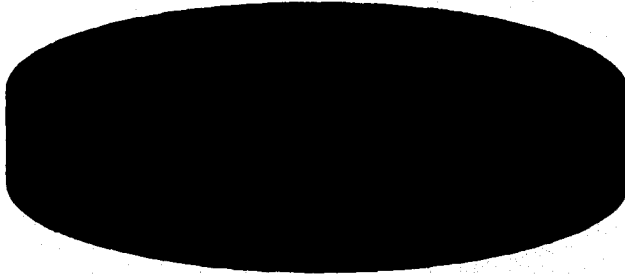


EL PERSONAL CUMPLE CON LAS POLITICAS ESTABLECIDAS.

ESTA TESIS NO DEBE
SER SUJETA A CALIFICACION

4) ¿CONOCE USTED LAS FUNCIONES PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION?

SI
100%



EL ENCARGADO TIENE CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES PARA REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

5) ¿DICHAS FUNCIONES SE AJUSTAN A LAS POLITICAS DEL AREA?

OCASIONAL
25%

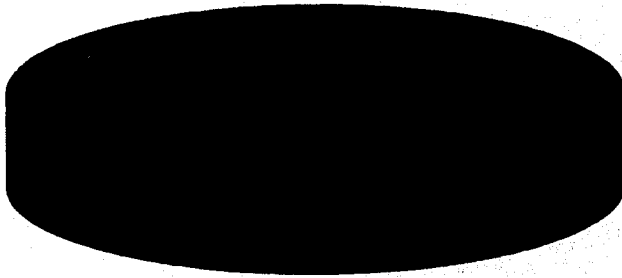


SI
75%

EL 75% SE AJUSTA A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS Y EL 25% LAS CONSIDERA OCASIONALMENTE, DEBIDO A LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO.

6) ¿CUENTA USTED CON ALGUNOS DOCUMENTOS FORMALES PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION?

SI
100%



EXISTEN LOS MANUALES CORRESPONDIENTES PARA EL AREA.

7) ¿CON QUE FORMA O DOCUMENTO IMPORTANTE LE DAN A CONOCER QUE EXISTEN VACANTES?



**REQUISICION
100%**

EL DOCUMENTO OFICIAL QUE DA A CONOCER QUE SE NECESITA PERSONAL EN EL AREA SOLICITANTE, ES LA REQUISICION DE PERSONAL.

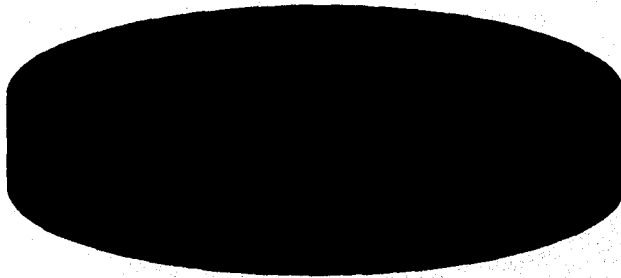
8) ¿CUANDO SE PRESENTA UNA VACANTE, RECIBE LA REQUISICION DEBIDAMENTE AUTORIZADA?

SI
100%

EL PERSONAL ENCARGADO REvisa QUE CUMPLA LOS REQUISITOS DE AUTORIZACION.

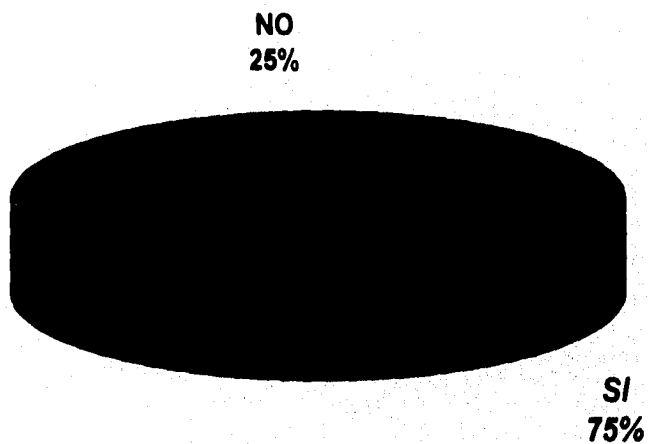
9) ¿VERIFICA LOS DATOS DE LA REQUISICION?

SI
100%



VERIFICA LA INFORMACION CON EL AREA SOLICITANTE.

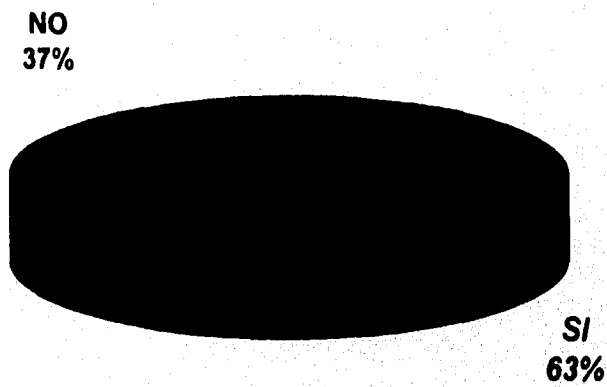
10) ¿PROCEDE USTED A CLASIFICAR LOS PUESTOS VACANTES PARA DETERMINAR QUE FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS UTILIZAR?



EL 75% CLASIFICA LOS PUESTOS VACANTES PARA DETERMINAR LAS FUENTES A UTILIZAR Y EL 25% NO LAS CLASIFICA.

11) MARQUE CON UNA "X" CADA UNA DE LAS FUENTES UTILIZADAS PARA CUBRIR UN PUESTO VACANTE

INTERNAS



EL 63% UTILIZA PRINCIPALMENTE LAS FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO MIENTRAS QUE EL 37% NO LAS UTILIZA.

11) MARQUE CON UNA "X" CADA UNA DE LAS FUENTES UTILIZADAS PARA CUBRIR UN PUESTO VACANTE

EXTERNAS

**NO
40%**

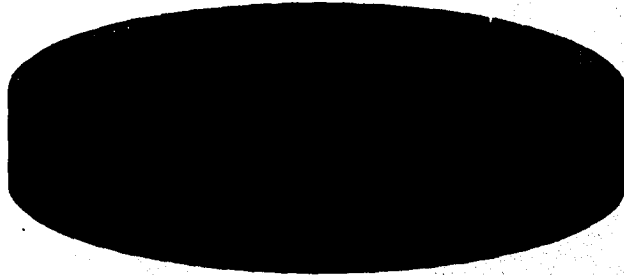


**SI
60%**

EL 60% UTILIZA PRINCIPALMENTE FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO, MIENTRAS QUE EL 40% NO LAS UTILIZA.

12) ¿UTILIZAN LAS MISMAS FUENTES PARA CADA NIVEL JERARQUICO?

NO
100%



COMO SE OBSERVA NO UTILIZA LAS MISMAS FUENTES PARA CADA NIVEL JERARQUICO.

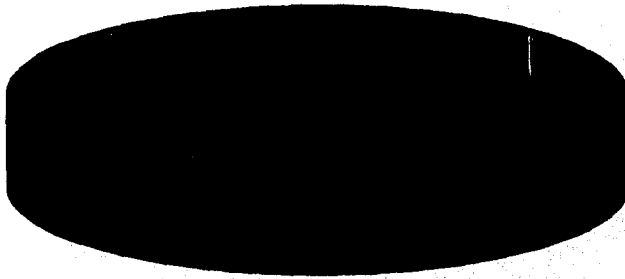
13) ¿QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO ESTAS FUENTES?



NOS MUESTRA EL PERIODO DE UTILIZACION DE LAS FUENTES,
PRESENTANDOSE EN EL RANGO DE UNO A CINCO AÑOS.

14) ¿CUALES MEDIOS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?

RADIO Y
T.V.
13%

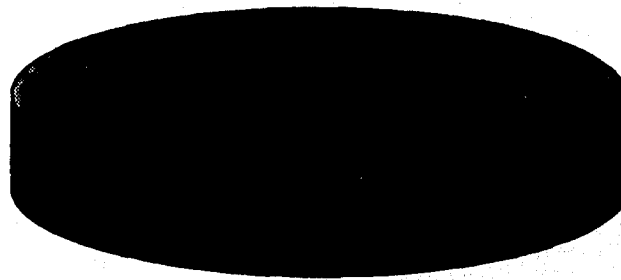


PERIODICO
87%
FOLLETOS

LA EMPRESA UTILIZA EN UN 87% EL PERIODICO Y FOLLETOS Y EL 13% NO UTILIZA RADIO Y T. V.

15) MARQUE CON UNA "X" CADA UNA DE LAS FASES QUE SE UTILIZAN PARA UN PUESTO VACANTE

OCASIONAL
8%

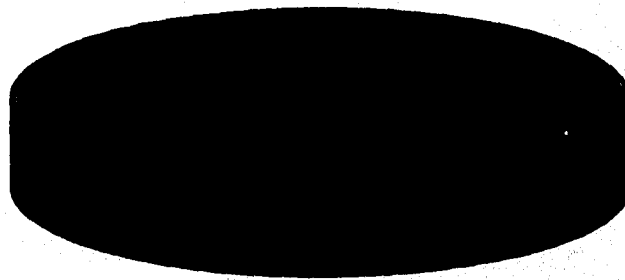


PERIODICO
92%
FOLLETOS

EL 92% UTILIZA TODAS LAS FASES Y EL 8% SOLO ALGUNAS.

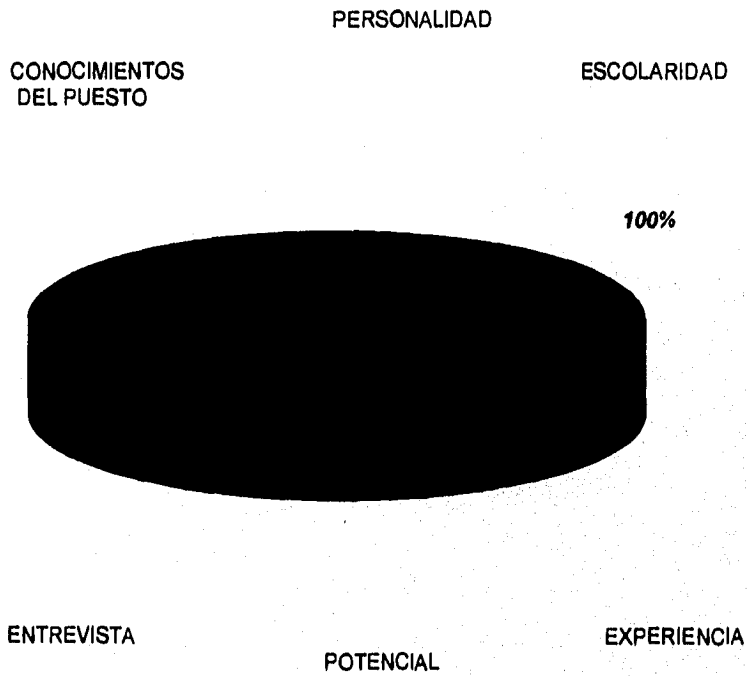
16) ¿LAS FASES MENCIONADAS SE UTILIZAN PARA LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS?

SI
100%



SE UTILIZAN LAS MISMAS FASES PARA TODOS LOS NIVELES DENTRO DE LA ORGANIZACION.

17) ¿QUE CRITERIO UTILIZA PARA SELECCIONAR AL CANDIDATO IDONEO?



EL ENCARGADO SELECCIONA AL CANDIDATO TOMANDO EN CUENTA TODAS LAS CARACTERISTICAS.

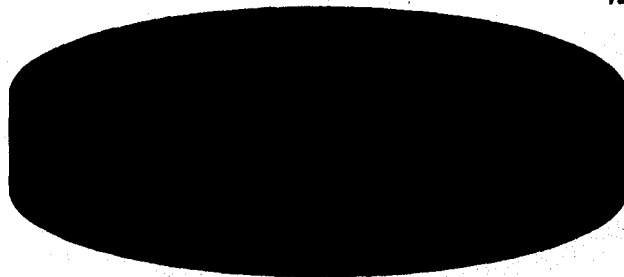
18) ¿CUAL ES LA FASE O FASES QUE CONSIDERA IMPORTANTES PARA SELECCIONAR AL CANDIDATO ADECUADO PARA LA EMPRESA?

EXAMENES

EXAMEN MEDICO

ENTREVISTA

100%

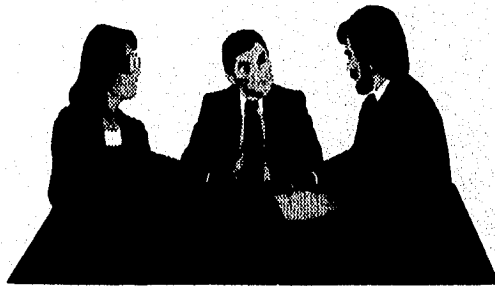


SOLICITUD DE EMPLEO

INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

LA PERSONA ENCARGADA CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA TODAS Y CADA UNA DE LAS FASES PARA REALIZAR LA SELECCION DE PERSONAL

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



Ahora bien, en lo correspondiente al proceso de selección, hay ciertos aspectos notorios en cuanto a la aplicación de las diferentes fases que abarca dicho proceso, que nos lleva a pensar que el criterio utilizado para diagnosticar es eficiente para seleccionar a los candidatos.

Por lo que corresponde a su influencia coinciden en más de un 80% que al realizar el reclutamiento y selección les ha dado resultados favorables, por lo que me permito manifestar que los resultados son positivos.

En base a la experiencia obtenida me permito afirmar que dentro de todo lo que abarca la administración de personal uno de los principales puntos claves es el reclutamiento y selección, ya que de la equivocación que se genere por una deficiencia o mala selección de personal repercutirá en múltiples problemas que están englobados dentro del comportamiento individual o colectivo del personal, pero sin error a equivocarnos todos ellos redundarán en el funcionamiento de la misma.

Las necesidades de todo grupo organizado hacen indispensable los conocimientos de Administración para un mejor aprovechamiento de todos los recursos con que se cuenten. La Administración como fenómeno social trabaja con circunstancias, hombres, elementos diversos y cambiantes, y por lo tanto no admite rigidez, todo en ella es cuestión de adecuación y medida.

La Administración de Recursos Humanos es el procedimiento administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la propia organización en beneficio del individuo y del país.

El licenciado en Administración es el profesionalista capacitado para desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa, eficiente que cuente con empleados capaces que tengan un trato y oportunidades equitativas y que obtengan satisfacción y una adecuada seguridad en su trabajo.

El Administrador debe tener una visión muy amplia de las Empresas, requiriendo entre otras cosas la capacidad de discernir en el Reclutamiento y Selección del Personal a los elementos idóneos requeridos para los distintos puestos.

Con esta investigación se trata de proporcionar a la Pequeña y Mediana Empresa los elementos necesarios para obtener los objetivos establecidos de su expansión con la mayor eficiencia y rapidez.

Un perfil idóneo del Personal requerido para un puesto específico en ocasiones lleva a la ineficiencia si su selección queda sujeta a un compadrazgo y no en forma impersonal como se supone debe ser.

Con el seguimiento de cada uno de los pasos propuestos en el modelo de Reclutamiento y Selección se logrará la obtención del personal adecuado para cada puesto con una mayor veracidad en la Selección y Contratación del Personal idóneo logrando alcanzar sus metas satisfactoriamente en un corto plazo.

Una buena utilización de las subfunciones del reclutamiento interno y externo asegura el éxito en el objetivo deseado.

La aplicación correcta de la Técnica de Selección conlleva a la afinidad entre puesto - persona, para así lograr obtener la idoneidad del personal que llene los requerimientos esperados.

El Administrador debe desarrollar sus capacidades para mejorar su evaluación y apreciación de los candidatos a un empleo.

Las funciones de Reclutamiento y Selección son indispensables para la creación de una Área, para lograr llenar los requisitos que cada puesto representa y obtener así los objetivos establecidos por la Empresa.

El presente trabajo pretende una contribución más a los múltiples conceptos que sobre Administración aportan un gran número de tratados.

Con el seguimiento de cada uno de los pasos propuestos en el modelo de Reclutamiento y Selección se logrará la obtención del personal adecuado para cada puesto con una mayor veracidad en la Selección y Contratación del Personal idóneo logrando alcanzar sus metas satisfactoriamente en un corto plazo.

Una buena utilización de las subfunciones del reclutamiento interno y externo asegura el éxito en el objetivo deseado.

La aplicación correcta de la Técnica de Selección conlleva a la afinidad entre puesto - persona, para así lograr obtener la idoneidad del personal que llene los requerimientos esperados.

El Administrador debe desarrollar sus capacidades para mejorar su evaluación y apreciación de los candidatos a un empleo.

Las funciones de Reclutamiento y Selección son indispensables para la creación de una Área, para lograr llenar los requisitos que cada puesto representa y obtener así los objetivos establecidos por la Empresa.

El presente trabajo pretende una contribución más a los múltiples conceptos que sobre Administración aportan un gran número de tratados.

P R O P U E S T A S



- ❖ Establecer normas de aprovechamiento de recursos.
- ❖ Reducción en los costos.
- ❖ Eliminar gastos inútiles.
- ❖ Actualizar periódicamente los manuales de organización y de procedimientos.
- ❖ Implantar un programa de calidad total, donde se contemple la honestidad, puntualidad, orden, limpieza y cortesía.
- ❖ Construir un sistema propio de calidad cuya base principal contemple el factor humano.
- ❖ Fijar principios básicos del programa de calidad.
- ❖ Propiciar un sistema administrativo que implique el mejoramiento continuo y en el que se detecte todo desperdicio.
- ❖ Manejar eficazmente todos los recursos, esto es, orientar los esfuerzos; no dejar que las cosas sigan la corriente por inercia, administrando eficientemente el tiempo, dedicándolo prioritariamente a las actividades más importantes: Administración efectiva.
- ❖ Tener una actitud positiva ante los problemas y verlos como una oportunidad de mejorar (como un reto en vez de un obstáculo). La materia prima para mejorar son los problemas y en el proceso de resolución está el camino del progreso; mejora continúa.
- ❖ El éxito de la empresa dependerá de la riqueza intelectual y la calidad humana del personal que la integra (factor humano).
- ❖ Contacto estrecho con proveedores a fin de lograr de ellos un servicio de calidad.

- * **Cuantificar el desperdicio por línea, por equipo y por área en toda la planta (entendiéndose por desperdicio el uso inadecuado de mano de obra, tiempo, materiales, equipos, energía eléctrica, agua, etc.)**

- * **Reducir mermas, reducir la generación de basura y mejorar notablemente la limpieza.**

- * **El entendimiento y la sensibilización del personal hacia la filosofía de la calidad, la motivación de valores y actitudes positivos que nos hagan ser mejores.**

- * **Establecer normas y criterios para el aprovechamiento de recursos naturales para preservar y restaurar la calidad del ambiente.**

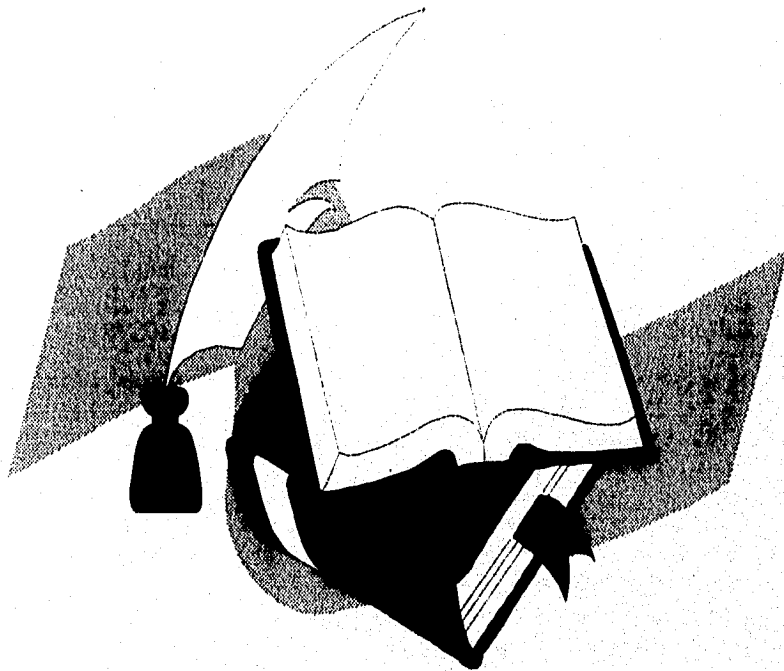
- ⌘ **Cuantificar el desperdicio por línea, por equipo y por área en toda la planta (entendiéndose por desperdicio el uso inadecuado de mano de obra, tiempo, materiales, equipos, energía eléctrica, agua, etc.)**

- ⌘ **Reducir mermas, reducir la generación de basura y mejorar notablemente la limpieza.**

- ⌘ **El entendimiento y la sensibilización del personal hacia la filosofía de la calidad, la motivación de valores y actitudes positivos que nos hagan ser mejores.**

- ⌘ **Establecer normas y criterios para el aprovechamiento de recursos naturales para preservar y restaurar la calidad del ambiente.**

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



ARIAS Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento; 3a. edición, Ed. Trillas.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 1971.

CHAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración; Ed. Mc. Graw-Hill. Colombia, 1981.

CHUDEN J. Herbert y Sherman W. Arthur Jr. Administración de Personal; México 1987, Ed. Continental.

DALE, Yoder. Manejo de Personal y Relaciones Industriales; México, 1983, Ed. Cecsca.

DOUGLAS Mc. Gregor. El Aspecto Humano de las Empresas. Ed. Diana. México, 1982.

FACULTAD de Contaduría y Administración. Lecturas de Administración, Vol. 2. Publicación para fines docentes e internos de la Universidad. México, 1974.

FERNÁNDEZ Arena, Fernando. El Proceso Administrativo, Ed. Diana, 1981.

FERNÁNDEZ Arena, José, Antonio. Introducción a la Administración. 2a. Edición, 1971, UNAM. Dirección General de publicaciones.

FISHER-Navarro. Introducción a la Investigación de Mercados. Ed. Mc. Graw Hill.

FLORES de Gortari, Sergio y Orozco y Gutiérrez, Emiliano, Hacia una comunicación administrativa integral. Mc. Graw Hill, 1980.

GOMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Ed. Edicol, S.A.; México, 1976.

HARPER W. Boyd, Jr. - R. Westfall. Investigación de mercados, Texto y Casos, Ed. Uteha, Evanston, Illinois, Septiembre, 1964.

La Industria en México, Ed. F.C.E. Agustín M. Sánchez. Ortú Gil, Carlos. La Comunicación.

PIGORS Paul y Myers. Charles. Administración de Personal. Ed. Cecsá. México, 1984.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte. Ed. Limusa, México 1968, y 1969.

TERRY R. George. Principios de Administración. Ed. Cecsá, México, 1971.

TENORIO Bahena, Jorge. Técnicas de Investigación documental, México, MC Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1988

México, D.F. Nacional Financiera, 1992. Programas de apoyo crediticio.

MÉNDEZ Morales, José, Silvestre, Economía y la Empresa, México, MC Graw-Hill/Interamericana de México, S. A, de C.V. 1989, p.p. 275-277

Multiagenda Fiscal 1996, Código Fiscal de la Federación, vol. I, México, D. F., Ediciones Fiscales ISEF, S. A., Enero 1996, p. 1-173.

Ley Federal del Trabajo, México, D. F. Porrúa, S. A., 1995, p. 1-915.