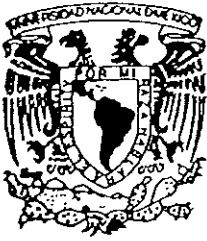


2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“DESARROLLO Y APLICACION DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS A UNA MICROEMPRESA
DEDICADA A LA VENTA Y MANTENIMIENTO
DE EQUIPO DE COMPUTO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ADALI GUDIÑO BELTRAN

ASESOR: LAE. CARLOS MATIAS ARMAS.



CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

271663



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

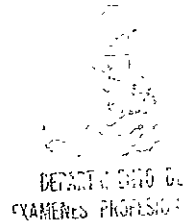


FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

U. N. A. M.
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E



ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Desarrollo y aplicación de un Manual de Procedimientos a una microempresa dedicada a la venta y mantenimiento de Equipo de Cómputo".

que presenta la pasante: Adali Gudiño Beltrán
 con número de cuenta, 9105837-5. para obtener el TITULO de
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 18 de Noviembre

de 1998

PRESIDENTE

LAE. CARLOS MATIAS ARMAS

VOCAL

L.A. MA. ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA

SECRETARIO

LRC. JOSE ESCAMILLA NAVA

PRIMER SUPLENTE

L.A. MAURICIO HERNANDEZ MONTOYA

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILLON



Agradecimientos



A DIOS:

¡Gracias Señor.....!
Por todos los bienes que me diste,
Porque me permitiste
Trabajar en tu obra.

Si realicé algo bueno,
Fue porque tú me ayudaste
Los errores que tuve
Me los perdonaste.

Sólo te pido fuerzas
Para seguir luchando,
Para que pueda siempre
Cumplir con mi deber;
Para que, con alegría
Haga yo lo que tú me ordenes.

¡Gracias Señor.....!
Por todos los dones que me diste.
Estoy feliz y alegre,
Y en mí tan sólo existe
Un generoso anhelo
De amar y bendecir.

“ Padre, Gracias por haberme oído ”



☞ A mi padre Salvador Gudíño:

Agradezco a Dios tu vida por ser amigo y padre,
por la sabiduría, amor y paciencia, que te ha dado
para guiar nuestra familia y por el apoyo y amor que
en lo particular, me has brindado siempre en cualquier
situación de mi vida ya sea de alegría o de tristeza,
y ahora solo quiero que sepas que siento un
gran orgullo por que eres mi padre, y sobre
todo por estar conmigo y participar en esto
que hoy se vuelve realidad.

¡Gracias Papa!
¡Te quiero Mucho!

☞ A mi madre Justina Beltrán:

Eres el apoyo mas grande de mi vida y ahora agradezco a Dios
por tu vida, porque a través de ella existo, y no hubiera llegado
a lograr un sinnúmero de sueños que hemos compartido
juntas, te agradezco el amor, la paciencia y la educación que
con ayuda de Dios has sabido brindar sin pedir nada a cambio.
Te admiro y respeto por ser la mejor madre
y amiga que siempre ha estado mi lado.

¡ Gracias Mama!
¡Te Quiero Mucho!





∞ A mi asesor LAE. Carlos Matías Armas:

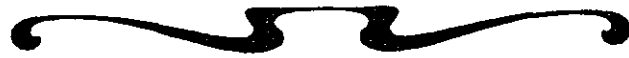
Doy gracias a Dios primeramente por su vida, por la sabiduría y fortaleza que le ha dado por dar a muchos la mejor manera de guiar, aconsejar, corregir y pulir sueños, ya que dar un poco de lo que uno conoce, no solo es compartir conocimiento, sino dar un poco de luz, confianza y cariño a sueños que con su ayuda se hacen realidad.

¡Dios lo Bendiga Siempre!





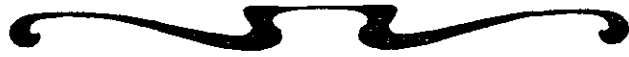
Reconocimientos



∞ A la Universidad Nacional Autónoma de México
especialmente
a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por ser la institución que día a día habré sus puertas de conocimiento, de investigación, de amistad a miles de personas, con el único fin de formar profesionistas en un futuro cercano.





☞ **Al Jurado:**

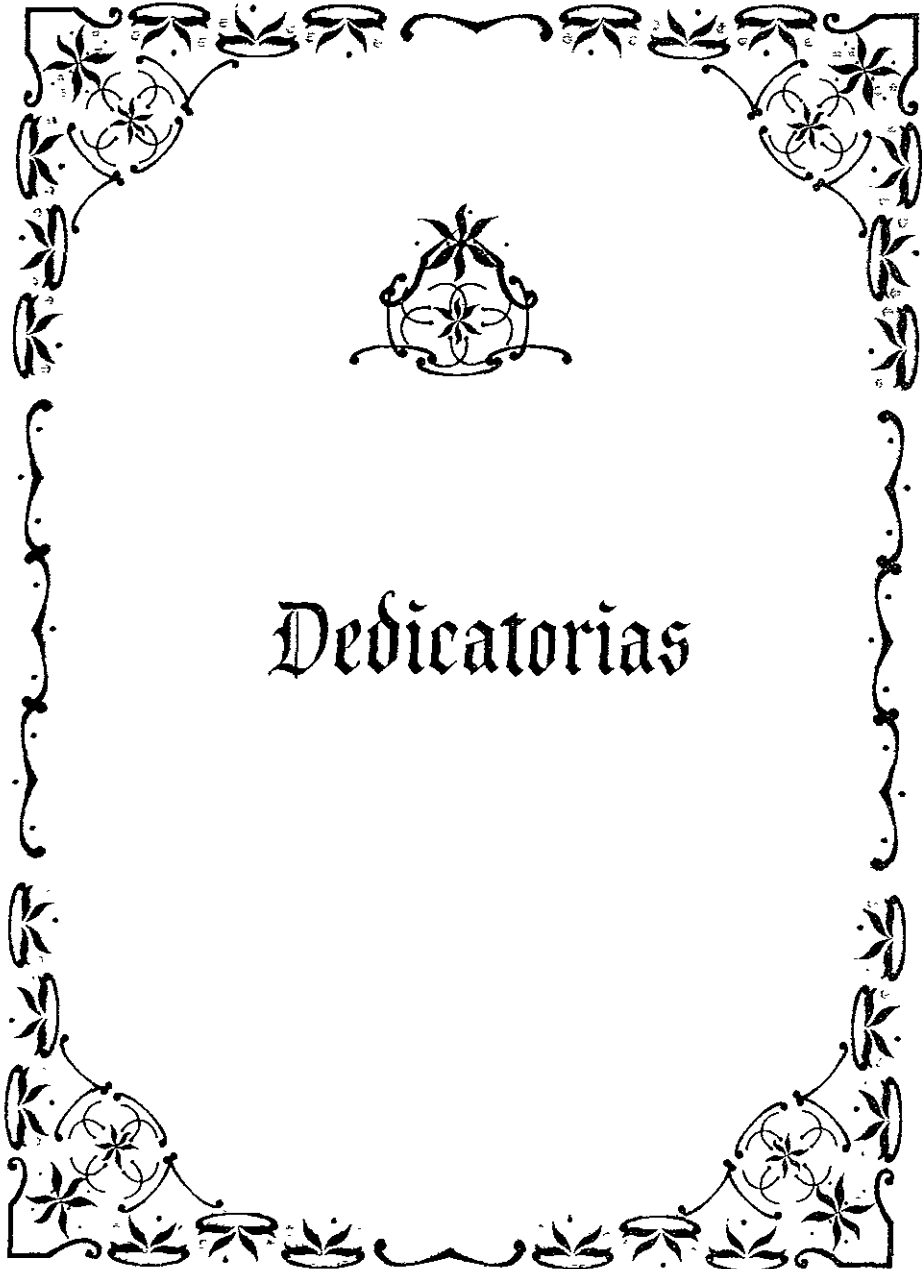
**LAE. CARLOS MATIAS ARMAS
L.A. MA. ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA
LRC. JOSE ESCAMILLA NAVA
L.A. MAURICIO HERNANDEZ MONTOYA
L.A. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILLON**

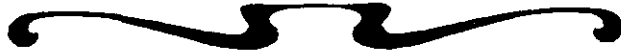
Por ser los representantes dignos de la Universidad Nacional Autónoma de México, que con discernimiento y sabiduría logran dirigir a profesionistas con calidad, logrando exaltar y hacer brillar día a día nuestra Universidad.





Dedicatorias





✠ A Dios:

Fidelidad, vida, luz, alegría, tristeza, amor, comprensión, sabiduría, discernimiento, fortaleza, apoyo, eternidad todo esto y muchas cosas más eres tu mi Dios. Hoy te agradezco por existir, por vivir en mi corazón y por ser el resplandor más grande de mi vida con el cual he logrado realizar este sueño.

¡Gracias Dios, Bendito sea por siempre!

✠ A mi padre Salvador Gudiño:

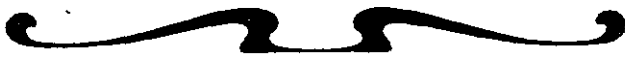
Agradezco a Dios por todo el apoyo, la confianza y cariño que has depositado en mí y que espero no defraudar.

Te Quiero Mucho.

✠ A mi madre Justina Beltrán:

No tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho por mí, por ello te dedico este esfuerzo que sin tu ayuda nunca se hubiera cumplido.

Te Quiero Mucho.





☞ **A mi hermano Héctor Gudiño:**

Por ser mi compañía desde mi infancia, hasta este momento, por el cariño y por dar aquellos consejos pequeños pero tan profundos, que me ayudaron a hacer la vida mas alegre y bonita.

Con cariño, Dios te Bendiga.

☞ **A Gabriel Martínez:**

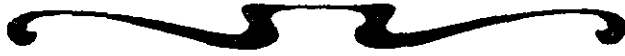
Por estar en este momento en mi vida, y ser parte importante en la realización de este sueño, dando herramientas tanto materiales como morales para que esto fuera posible, por esto y mucho mas.

Gracias, Te Quiero Mucho.

☞ **A mi Asesor LAE. Carlos Matías Armas:**

Profesor agradezco todo el apoyo, consejos así como las llamadas de atención, y la confianza depositada. Por tal motivo dedico a usted este esfuerzo que sin su ayuda no hubiera sido posible.





☞ **A mis tíos Eduardo Beltrán y Andrea Reyes:**

Por ser ejemplo en mi vida, así como por todo el apoyo, consejos y cariño que me han brindado, y sobre todo por ser partícipes de los momentos especiales.

☞ **A mis primas Aidé Beltrán y Elisa Beltrán:**

Aunque la distancia ha estado entre las tres, siempre recuerdo sus palabras de aliento, tanto de pequeñas como ahora de jóvenes, por todo el apoyo que siempre he recibido de ustedes.

Gracias, las quiero mucho.

☞ **A la familia Escobar Sánchez:**

Por todo el cariño, apoyo y reflexiones que me han brindado, así como por ser partes importantes en mi vida.

☞ **A la familia Sánchez Beltrán y Beltrán Rodríguez:**

Por todo el ánimo, cariño y respeto que siempre me han demostrado.





☞ **A Rocío Guadalupe Arroyo:**

Por compartir tu amistad conmigo y hacer de ella algo inquebrantable, basándola en los fundamentos de respeto, sinceridad y cariño.

☞ **A Carolina Ramírez:**
Por ser compañera y amiga en todo momento.

☞ **A mi prima Esther Beltrán:**

Por ser una prima muy alegre y compartir los mejores momentos.

☞ **A toda mi familia:**
Por ser parte fundamental en mi crecimiento, así como por el apoyo y confianza.

¡Gracias!



Índice

❖ Planteamiento del Problema.....	i
❖ Objetivo.....	ii
❖ Hipótesis.....	iii

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES	2
--------------	---

1.1 Antecedentes de un ente económico..	3
1.2 Nacimiento de una empresa.....	7

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS	9
-------------------------------	---

2.1 Concepto de empresa.....	10
2.2 Características de las microempresas organizadas como personas físicas.....	11
2.3 Objetivos de la empresa.....	13
2.3.1 Objetivo de Servicio.....	13
2.3.2 Objetivo Social.....	13
2.3.3 Objetivo Económico.....	13
2.4 Clasificación de Empresas.....	14
2.4.1 Actividad o Giro.....	14
2.4.2 Por su Duración.....	16
2.4.3 Por su Origen de Capital.....	16
2.4.4 Por su Magnitud.....	16
2.4.5 Por su Régimen Jurídico.....	17
2.5 Concepto de Administración.....	18

2.6	Características de la Administración.....	19
2.7	Concepto de Proceso Administrativo.....	22
2.7.1	<i>Proceso Administrativo según Agustín Reyes Ponce...</i>	22
2.8	Localización del manual de procedimientos en el proceso administrativo.....	32

CAPÍTULO 3












¿QUÉ ES, Y QUÉ APRENDEMOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?	35	
3.1	Antecedentes.....	36
3.2	¿Qué es un Manual?.....	38
3.3	Objetivos de los manuales.....	40
3.4	Clasificación de los manuales.....	42
3.4.1	Por su naturaleza o área de aplicación.....	42
3.4.2	Por su <i>contenido</i>	43
3.4.3	Por su ámbito.....	46
3.5	Ventajas y desventajas de los Manuales Administrativos.....	47
3.6	Manual de Procedimientos.....	49
3.6.1	Concepto.....	49
3.6.2	Objetivos.....	50
3.6.3	Importancia.....	51
3.6.4	Tipos de Manuales de Procedimientos.....	51
3.6.5	Contenido de un Manual de Procedimientos.....	52

3.7 Procedimiento para la elaboración de Manuales Administrativos....	57
3.7.1 Diseño del Proyecto.....	57
3.7.2 Presentación del Proyecto a las Autoridades Competentes.....	63
3.7.3 Captación de la Información.....	64
3.7.4 Integración de la Información.....	67
3.7.5 Análisis de la Información.....	71
3.7.6 Diagramación de un Manual.....	79
3.7.7 Preparación del Proyecto del Manual.....	80
3.7.8 Formulación de Recomendaciones.....	80
3.7.9 Presentación del Manual para su Aprobación	83
3.7.10 Reproducción del Manual.....	84
3.7.11 Implantación del Manual.....	87
3.7.12 Revisión y Actualización.....	89

CAPÍTULO 4

PRINCIPALES ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL ENTE-ECONÓMICO	91
4.1 Antecedentes de la Microempresa	92
4.2 Generalidades de la Microempresa.	94
4.2.1 Logotipo.....	94
4.2.2 Giro.....	94
4.2.3 Visión.....	95
4.2.4 Misión.....	96
4.2.5 Filosofía.....	96
4.2.6 Magnitud.	97
4.2.7 Objetivos.	97
4.2.8 Organigrama.	99
4.2.9 Servicios que ofrece a sus clientes.	100

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA INGENIERÍA COMPUTACIONAL	103
 Índice.. .. .	104
 Introducción.....	105
 Objetivo.....	106
 Alcance.....	107
 ¿Cómo usar el Manual de Procedimientos?.....	108
 Revisiones y Actualizaciones.....	109
 Organigrama.	110
 Texto.....	111
 Gráficas.....	120
 Formas	127
 Anexos.	140
Terminología Técnica de Apoyo.....	179
CONCLUSIONES.....	185
BIBLIOGRAFÍA.....	187

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo serviría de herramienta un Manual de Procedimientos para el desarrollo de una microempresa dedicada a la venta y mantenimiento de cómputo?

OBJETIVO

Desarrollar un Manual de Procedimientos que contribuya al crecimiento y vida de la microempresa "Ingeniería Computacional"

HIPÓTESIS

La aplicación de un Manual de Procedimientos dará las bases para el desarrollo y crecimiento administrativo de la microempresa "Ingeniería Computacional"

INTRODUCCIÓN

La administración de toda empresa involucra una serie de actividades que deben desarrollarse eficaz y oportunamente, con el fin de asegurar la continuidad y logro de los objetivos de la misma. Cuando los deseos personales coinciden con la disponibilidad de medios para cumplirlos y la capacidad del empresario para aprovechar al máximo la oportunidad en perspectiva se ve afectada por los tropiezos iniciales del periodo de arranque. Por ello es la importancia de una guía, la cual asentará los cimientos de una microempresa dedicada a la venta y mantenimiento de equipo de cómputo.

Objetivo principal de la presente tesis es el desarrollo y aplicación de técnicas administrativas que permitan conducir a la microempresa hacia el camino correcto, para lograr en ella un crecimiento y vida idóneo, para que pueda sobrevivir en un país de pocas oportunidades.

Planear la forma de trabajar, el momento y la secuencia de actividades por desarrollar es importante si se quieren resultados satisfactorios basándose en un Manual de Procedimientos definido para lograrlo.



CAPITULO 1

ANTECEDENTES

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE UN ENTE ECONÓMICO

Desde que el hombre a existido, se tiene conocimiento que la empresa es el organismo, para realizar cualquier actividad con un fin previsto. A continuación se relata una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo en grupo en donde se utiliza un esfuerzo común coordinado, mismo en donde se presenta el fenómeno de administración.

Prehistoria. Durante esta época los miembros de las tribus, se dedicaban en diferentes actividades (caza, pesca y recolección). Se daba un tipo de autoridad para la toma de decisiones, llamado Patriarcado, la cual consistía en la dirección y en la toma de decisiones del grupo familiar, el clan y la tribu. No existía división del trabajo, ni estructura formal de comunicación. Sin embargo con la agrupación del hombre en algunas actividades como la cacería del mamut, se da un empleo rudimentario de organización.

Periodo Agrícola. Aparece la agricultura y la vida sedentaria. Su economía es de autoconsumo. Aun no existe la división del trabajo. Continúa la autoridad que ejerce el Patriarca en la comunidad. El único fenómeno administrativo que se da es la coordinación de esfuerzos muy incipientemente.

Antigüedad Grecolatina: Durante esta época aparece el esclavismo en donde el esclavo no tenía derechos y sí obligaciones, ya que se le empleaba en cualquier labor de producción, por lo que existía un bajo rendimiento en la producción debido al descontento y el trato inhumano que sufrían los esclavos. Se ejercía una supervisión rigurosa y a la indisciplina se le daba sanciones de tipo físico.

Epoca Feudal: En la edad media encontramos la unidad administrativa denominada feudo, que consistía en la reunión de un grupo de personas llamadas vasallos que dependían directamente del señor feudal, el cual servían a cambio de protección y comida. La autoridad se concentraba en el amo. Posteriormente con los artesanos, surge la división y especialización del trabajo. Al terminar este periodo, los artesanos se

independizaron adquiriendo capacidad en la toma de decisiones. Con el tiempo el artesano necesitó ayuda extra para continuar con su oficio por lo que asistió de aprendices y posteriormente oficiales originándose así el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad y rango en la administración. Con el comercio desarrollado a gran escala la economía familiar se convierte en economía de ciudad, todo ello apoyado en el proceso administrativo.

Liberalismo Económico: La época de liberalismo permite actuar a los hombres de empresa sin restricciones a su libertad de acción con la explotación inhumana de los trabajadores. La división del trabajo cooperó en la modificación del proceso administrativo, y este no significó la sistematización de la administración. Se da la centralización de la producción, tenían métodos insuficientes de control de eficiencia, contaban con un aprovechamiento inadecuado de recursos.

Revolución Industrial: Esta época se caracteriza por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, siendo el más importante la máquina de vapor. En Inglaterra acaeció la Revolución Industrial que consistió en el desplazamiento de los artesanos, maestros, oficiales y aprendices de sus talleres caseros a centros de trabajo

llamados fábricas. En las primeras etapas de la Revolución Industrial cuando las empresas estaban bajo control directo del dueño, se efectuaron pocos estudios sistematizados de administración. El creciente desarrollo industrial dio origen a los sindicatos y organizaciones laborales; en las fábricas se efectuaban la supervisión de forma más extensa y las formas de trabajo eran más complicadas. Esto hace necesaria la realización de investigaciones técnicas dentro de la administración, naciendo así la administración científica

Siglo XX: Durante el presente siglo, que es caracterizado por el desarrollo industrial, técnico y científico, por la existencia de grandes industrias y la consolidación de la administración. Los primeros años del siglo fueron de experimentación y adaptación de los postulados hechos en la Revolución Industrial. A partir del año 1930, la administración ha tenido un desarrollo y proyección definitivo, con los ajustes socioeconómicos que afectaron al mundo, muchas personas se dedicaron al estudio de problemas para la corrección de las deficiencias administrativas.

Por lo tanto la empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando bienes y satisfactores a cambio de una utilidad que compensará el riesgo, las inversiones y el esfuerzo de los empresarios. Actualmente las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente, ahora estas, al estar formadas por

hombres, la empresa llega a tener la categoría de ente social con sus características y una vida propia, que favorece el progreso humano, para con ello tener una autorrealización tanto de sus integrantes, como del medio social en el que se desarrolla. No olvidando que ahora con la ayuda de la administración, en base a sus fundamentos, nos ayuda a coordinar y armonizar las diferentes actividades que un ente social involucra.

1.2 NACIMIENTO DE UNA EMPRESA

Anteriormente se habló de los antecedentes, conociendo como el ser humano se ha desarrollado e incluido en su vida la administración, a través del tiempo. Por tal motivo ahora se comentará del nacimiento de una empresa, desde que la idea surge.

Como se sabe toda compañía surge de una idea, un grupo de empresarios detrás de ella y el deseo vehemente de crear algo nuevo que les proporcione a la vez satisfacción y utilidades. Primeramente es necesario realizar un estudio de mercado, para tener la seguridad de que el producto que se piensa lanzar tendrá la aceptación que uno espera de él, conocer las cantidades en las cuales podrá ser desplazado y las posibles estrategias que se tomarán con el objeto de lograr un crecimiento máximo una vez instalado en la compañía. Si estas perspectivas son favorables, es entonces cuando la empresa se crea físicamente y legalmente, para iniciar operaciones, considerando el tipo de ente

económico que se desea establecer con el objeto de permitir una *mayor flexibilidad* a la operación, un mínimo de riesgo financiero y que además facilite la obtención de un máximo de utilidades. Podemos ayudarnos de hacernos unas simples preguntas como:

- * ¿ Conviene iniciar una empresa en plan personal ?
- * ¿ O es mejor hacerlo asociándose con otras personas ?
- * ¿ O quizás la mejor alternativa lo sea comenzar como una sociedad mercantil ?

Debemos considerar que cualquiera que sea la decisión, esta presentará ventajas y desventajas, motivo por el cual es la importancia de decidir correctamente y con ello evitar cambios que ocasionarán costos en un futuro.



CAPITULO 2

GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Empresa no es un término fácil de conocer y sobre todo de conceptualizar, por ello primero se analizará algunos conceptos más importantes con el fin de emitir uno, con un enfoque administrativo.

- * Real Academia Española: Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.
- * Lourdes Much Galindo: Grupo social en el que a través de la administración del capital y del trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a satisfacer las necesidades de la comunidad.
- * José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

En base a los conceptos anteriores se podrá concluir que una empresa es:

Una unidad integrada por recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, que se conjuntan para realizar actividades ya sea industriales, comerciales o de servicios con el objeto de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, valiéndose de la Administración para el fin del mismo.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS ORGANIZADAS COMO PERSONAS FÍSICAS

Estas empresas son propiedad de un sólo individuo, su constitución es muy sencilla a poco costo, no requieren de una escritura formal para operar y por lo general están sujetas a pocas normas gubernamentales, por ejemplo darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, llenando previamente un formato llamado R1, (véase figura 1) junto con el acta de nacimiento.

En una empresa constituida como persona física el propietario es beneficiario absoluto de las utilidades del negocio, pero igualmente debe de absorber las pérdidas cuando éstas existan.

Las empresas organizadas como personas físicas, también tienen algunas desventajas en donde el propietario es el único responsable de las deudas, en caso de que existan problemas con los acreedores, estos pueden ir en contra del negocio para cobrar las deudas contraídas, o sobre el propietario dueño de la empresa. Por esta razón es que el patrimonio del propietario se encuentra en constante exposición.

Otra desventaja muy notable es la incapacidad para obtener fuertes sumas de dinero, ya que por lo general los acreedores no confían en una persona física para brindarle préstamos considerablemente cuantiosos. Esto es a causa de que este tipo de empresas tienen una vida ilimitada, al extinguirse automáticamente con la muerte del propietario. Motivo por el cual estas empresas se restringen a pequeños negocios, aunque recordemos que muchas empresas grandes empezaron siendo microempresas organizadas como personas físicas, logrando vencer las desventajas y convirtiéndose en grandes empresas.

2.3 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA

Los objetivos de una empresa son:

2.3.1 Objetivo de Servicio: Buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores o usuarios, al ofrecer buenos productos o servicios en condiciones adecuadas.

2.3.2 Objetivo Social: Proteger los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, a través de buen trato económico y motivacional, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de este grupo por medio de buenas relaciones humanas y públicas.

2.3.3 Objetivo Económico: Resguardar los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción y crecimiento de estos grupos y la empresa, por medio de una generación de riqueza.

2.4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

La razón de mencionar los diferentes criterios de clasificación de la empresa, es identificar a la microempresa desde distintos enfoques.

De acuerdo a Lourdes Much Galindo estas se dividen en:

- a) Actividad o giro,
- b) Origen de capital,
- c) Magnitud de la empresa,
- d) Otros criterios.

2.4.1 Actividad o Giro

1. Industriales: Empresas cuya función es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas pueden dividirse en:

- a) Extractivas: Dedicadas a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables.
- b) Manufactureras: Transforman las materias primas en producto terminado y pueden ser de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final
 - Empresas que producen bienes de producción
- c) Agropecuarias: Abarcan actividades relativas a la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales: Empresas cuya actividad es la compraventa de artículos elaborados. Se divide en.

- Mayoristas
- Minoristas o detallistas
- Comisionistas

3. Servicio: Proporcionan un producto que es intangible, es decir un servicio a la comunidad y que se puede tener o no fines lucrativos. Se divide en:

- a) Transportes
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos
- e) Servicios privados
- f) Educación
- g) Salubridad
- h) Fianzas, seguros.

2.4.2 Por su Duración

1. Temporales: Aquellas empresas planeadas para cubrir objetivos en un periodo relativamente corto.
2. Permanentes: Aquellas cuya duración está predeterminada para periodos no cortos.

2.4.3 Por Origen de Capital

1. Privadas: Cuando el capital tiene su origen en el sector privado y su finalidad es la obtención de lucro o ganancia. Este puede ser Nacional o Extranjero.
2. Públicas: Cuando el capital es del Estado y se pretende combinar factores para obtener bienes y servicios, que el Estado considera que son necesarios para el interés general o la satisfacción de necesidades colectivas.

2.4.4 Por su Magnitud

De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande, motivo por el cual es uno de los criterios más utilizados en la clasificación de empresas. Dentro de esta clasificación se toman en cuenta varios criterios, unos de ellos son el personal ocupado, las ventas anuales que estas puedan

tener, etc.. Para ello se muestra el siguiente cuadro en donde se ve reflejada esta clasificación.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ANUALES NETAS ZONA A
Microempresa	De 1 a 15	Hasta 110 veces el salario mínimo
Pequeña	De 16 a 100	Hasta 115 veces el salario mínimo
Mediana	De 101 a 250	Hasta 2010 veces el salario mínimo
Grande	Más de 250	Más de el último monto mencionado

2.4.5 Por su Régimen Jurídico

De acuerdo a la "Ley General de Sociedades Mercantiles" estas se dividen en:

- Sociedades de Nombre Colectivo
- Sociedades de Comandita Simple
- Sociedades de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Cooperativa

2. 5 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La interpretación del concepto de administración ha sido muy variable y para tener una idea de este concepto es conveniente analizar distintos conceptos de tratadistas importantes en la materia.

- Administración según Agustín Reyes Ponce: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejar un organismo social".
- Administración según José Antonio Fernández Arena: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".
- Administración según Isaac Guzmán Valdivia: " La dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas para obtener determinados resultados".
- Administración según Harold Koontz: "Es el establecimiento de un medio ambiente efectivo para las personas que operan en grupos organizacionales formales".

Retomando los conceptos anteriores se podrá concluir que la Administración es:

Conjunto de reglas y técnicas cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos y colaboración del elemento humano, para lograr los objetivos del organismo social.

2.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Dentro de las aportaciones que Henri Fayol hizo al campo administrativo son:

☞ Destaca la Universalidad de la Administración: La administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea “la casa”, “los negocios” o “el gobierno” y que, por lo mismo es universal.

☞ Conceptualiza el primer proceso administrativo:

- Previsión
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

☞ Establece 14 importantes principios administrativos:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general

- Justa remuneración
- Centralización vs. Descentralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo o unión del personal

⇒ Destaca la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades: Henri Fayol cree que un conocimiento general de Administración beneficiaría a todo el mundo.

⇒ Define las áreas funcionales de las organizaciones empresariales: Reconoce seis diferentes funciones:

- Técnica (La función de producir y mantener la planta)
- Comercial (La compra, venta e intercambio)
- Financiera (Búsqueda y uso óptimo del capital)
- Contable (Balance de operación, inventario y costos)
- De seguridad (Proteger a las personas y la propiedad)

- Administrativa (Proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar)

Señala el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos: Dice: "A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc...". Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir:

1. Cualidades físicas: Salud, vigor, habilidad.
2. Cualidades intelectuales: Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3. Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. Cultura general: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. *Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.*
6. Experiencia: Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.


2.7 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO



En un sistema de Administración, es un modelo que se amplía y desarrolla, que indica como los diversos recursos se transforman de una manera eficaz y efectiva para la producción de servicios y productos, mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.


2.7.1 Proceso Administrativo según Agustín Reyes Ponce


FASE	ELEMENTO	PREGUNTA
☐ <u>Mecánica</u>	1. Previsión	• ¿Qué puede hacerse?
	2. Planeación	• ¿Qué se va a hacer?.
	3. Organización	• ¿Cómo se va a hacer?
☐ <u>Dinámica</u>	4. Integración	• ¿Con qué se va a hacer?
	5. Dirección	• Ver que se haga
	6. Control	• ¿Cómo se ha realizado?


FASE	ELEMENTO	CONCEPTO
<p>☐ <u>Mecánica</u></p>	1. Previsión	<p>Se conceptualiza como el elemento de administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa se habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.</p>
	2. Planeación	<p>Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de unidades necesarias para su realización.</p>
	3. Organización	<p>Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.</p>


FASE	ELEMENTO	CONCEPTO
 <u>Dinámica</u>	4. Integración	Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
	5. Dirección	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
	6. Control	Consiste en establecer sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.


FASE	ELEMENTO	ETAPAS
<p> <u>Mecánica</u></p>	1. Previsión	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Investigaciones • Cursos Alternativos de Acción
	2. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Procedimientos • Programas, Pronósticos, Presupuestos
	3. Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Jerarquías • Obligaciones
<p> <u>Dinámica</u></p>	4. Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Introducción • Desarrollo • Integración de las cosas
	5. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Comunicación • Supervisión
	6. Control	<ul style="list-style-type: none"> • Su establecimiento de normas • Su operación de los controles • Su interpretación de resultados • Utilización de los mismos


FASE	ELEMENTO	PRINCIPIOS
 <u>Mecánica</u>	1. Previsión	<ul style="list-style-type: none">• De previsibilidad• De objetividad• De medición
	2. Planeación	<ul style="list-style-type: none">• De la precisión• De la flexibilidad• De la unidad
	3. Organización	<ul style="list-style-type: none">• De la Especialización• De Unidad de Mando• De Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad• Del Equilibrio de Dirección-Control

FASE	ELEMENTO	PRINCIPIOS
 <u>Dinámica</u>	<p>4. Integración</p> <p>5. Dirección</p> <p>6. Control</p>	<p>Principios de la Integración de Personas</p> <ul style="list-style-type: none">• De la adecuación de hombres y funciones• De la provisión de elementos administrativos• De la importancia de la introducción adecuada <p>Principios de la Integración de las Cosas</p> <ul style="list-style-type: none">• Del carácter administrativo de esta integración• Del abastecimiento oportuno• De la instalación y mantenimiento• De la delegación y control <p></p> <ul style="list-style-type: none">• De la coordinación de intereses• De la impersonalidad del mando• De la vía jerárquica• De la resolución de los conflictos• Del aprovechamiento del conflicto <p></p> <ul style="list-style-type: none">• Del carácter administrativo del control• De los estándares• Del carácter medial del control• Del principio de excepción

FASE	ELEMENTO	REGLAS
<p> <u>Mecánica</u></p>	1. Previsión	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de objetivos <ul style="list-style-type: none"> De tipo negativo De tipo positivo • De investigación • De cursos alternativos de acción
	2. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre las Políticas <ul style="list-style-type: none"> De su fijación De su difusión De su coordinación De su revisión periódica • Sobre los Procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Se deben fijar por escrito Evitar la duplicación Revisarse periódicamente • Sobre los Programas y Presupuestos
	3. Organización	<ul style="list-style-type: none"> • División de funciones • Unidades de organización <ul style="list-style-type: none"> El trabajo que se debe hacer. <i>¿Qué?</i> Las personas concretas de que se puede disponer. <i>¿Quién?</i> Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar. <i>¿Dónde?</i>

FASE	ELEMENTO	REGLAS
<p> <u>Dinámica</u></p>	<p>4. Integración</p> <p>5. Dirección</p> <p>6. Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Del Reclutamiento • De la Selección • De la Introducción • Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Sobre el Mando y la Autoridad Para ello se necesitan tres características: Estructural Técnica Moral • De la coordinación <ul style="list-style-type: none"> • El control debe seguir los siguientes pasos lógicos: Estructurar medios de control Operar y recolectar datos Interpretación y valorar datos • Hay que buscar el control más estratégico • El control debe servir para: Corregir Mejorar Replanear Motivar al personal Que se haga bien • Los controles deben ser flexibles • Los controles deben detectar rápidamente las desviaciones. • Los controles deben ser claros para las personas que los usan.

FASE	ELEMENTO	TÉCNICAS
 <u>Mecánica</u>	1. Previsión	<ul style="list-style-type: none">• Investigación de Mercados• Investigación de Operaciones• Observación (hechos, registros y experimentos)• Encuesta
	2. Planeación	<ul style="list-style-type: none">• Manuales (De objetivos, y políticas, Departamentales, Del empleado, De organización)• Diagramas de proceso y su flujo• Gráficas (Gantt)• Programas• Otros sistemas (Pert, Ramps, CPM)
	3. Organización	<ul style="list-style-type: none">• Lineal o Funcional• Funcional y/o de Taylor• Lineal y staff (Lineal y de estados mayores)

FASE	ELEMENTO	TÉCNICAS
<p> <u>Dinámica</u></p>	4. Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de Solicitud • Entrevista • Entrenamiento • Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas • Inducción • Capacitación • Formación • Calificación de Méritos • Evaluación de Puestos
	5. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • De Mando (Disciplina positivas y negativas, Recompensas) • De la coordinación (Quejas, Sugestiones, Comités) • De la comunicación (Memos, Cartas, Circulares) • De la decisión (Gráficas, T. De Colas, Árbol de Decisiones).
	6. Control	<p>Para cada área funcional hay técnicas de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia (Investigación de Mercados, publicidad) • Producción (Control de calidad, tiempos y movimientos) • Finanzas (Auditorías ext. e int., costos) • Generales (Reportes o informes del Gte., al Consejo de Administración)

2.8 LOCALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración ha desarrollado gran número de instrumentos importantes de comunicación de todo organismos moderno racionalmente administrativo, uno de éstos es la elaboración de Manuales de Procedimientos los cuales se ubican en tres fases del proceso administrativo: Planeación, Organización y Control.

Los Manuales de Procedimiento se ubican en la planeación, ya que permiten el desempeño eficaz de un individuo dentro de un organismo empresarial, considerando el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del riesgo. Determina objetivos y el *curso concreto de acción* a seguir, fijando a través de políticas los principios para orientarlo, asegurando que las decisiones sean congruentes con un objetivo y contribuye a su cumplimiento, evitan el análisis de una misma situación cada vez que se presente.

De procedimientos, la secuencia de operaciones o métodos necesarios para alcanzarlo, detallando en secuencia cronológica la forma en que las actividades deben cumplirse.

De programas, presupuestos y pronósticos, tiempos, unidades, costos, etc. necesarias para realizarlo.

Los Manuales de Procedimiento se ubican en la organización al asignar actividades relacionadas y coordinadas estableciendo redes de toma de decisiones y comunicaciones para trabajar con uniformidad, eficacia, eficiencia para el logro de los objetivos empresariales, estructurando las relaciones necesarias en un organismo empresarial para su mayor eficiencia y se dan entre jerarquías.

Los Manuales de Procedimiento se ubican en el control ya que, establecen sistemas o estándares como metas, políticas, procedimientos, presupuestos, etc. que nos permiten medir el desempeño y los resultados actuales y pasados en relación con los establecidos, corregir desviaciones, mediante nueva elaboración de planes, capacitación, despido, etc. con la finalidad de asegurarse del cumplimiento de los objetivos.

El Manual de Procedimientos esta considerado como elemento fundamental para la comunicación, coordinación, organización, dirección y evaluación administrativa, facilitando la interacción de las distintas unidades administrativas a través del flujo de información, que también tiene como propósito el logro de los objetivos.

FORMULARIO DE REGISTRO

R1P1961 124 R-1

ANTES DE INICIAR EL LLENADO, LEA LAS INSTRUCCIONES DEL REVERSO

ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

INDICAR CON "X" PERSONA FISICA PERSONA MORAL SI EL TRAMITE ES NORMAL COMPLEMENTARIO

DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE

1 APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) O DENOMINACION O RAZON SOCIAL

4 DOMICILIO FISCAL O DOMICILIO DEL ESTABLECIMIENTO CALLE No. V/O LETRA EXTERIOR No. V/O LETRA INTERIOR

COLOMIA TELEFONO

REFERENCIA ENTRE LAS CALLES DE Y DE

MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F. CODIGO POSTAL

LOCALIDAD ENTIDAD FEDERATIVA

5 SOLICITUD DE INSCRIPCION

FECHA DE NACIMIENTO O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO AÑO MES DIA AÑO MES DIA

ACTIVIDAD PREPONERANTE (DESCRIBA) FECHA DE INICIO DE OPERACIONES

OBIGACIONES FISCALES (CLAVES)

6 EN CASO DE ESTAR OBLIGADO EN EL REGIMEN SUPLENIDO A PRESENTAR RELACION DE BIENES Y DEUDAS, INDIQUE MONTO DE BIENES Y DEUDAS CAPITAL DE APORTACION

7 CAMBIO DE SITUACION FISCAL OBLIGACIONES FISCALES (CLAVES)

8 MARQUE CON UNA "X" EL TIPO DE MOVIMIENTO AÑO MES DIA AUMENTO

1	AUMENTO V/O DISMINUCION DE OBLIGACIONES FISCALES	DISMINUCION
2	ASALARIADOS QUE AJUSTAN OBLIGACIONES POR OTRAS ACTIVIDADES	AUMENTO
3	CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL	CANCELACION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
4	APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS O LOCALES	11 LIQUIDACION TOTAL DEL ACTIVO
5	CREAR DE ESTABLECIMIENTOS O LOCALES	12 LIQUIDACION DE LA SUCESION
6	SUSPENSION DE ACTIVIDADES	13 DEFUNCION
7	CAMBIO DE DENOMINACION O RAZON SOCIAL	14 FUSION DE SOCIEDADES
8	REANUDACION DE ACTIVIDADES	15 ESCISION TOTAL DE SOCIEDADES
9	INICIO DE LIQUIDACION	16 PERSONAS MORALES NO CONTRIBUYENTES (QUE NO ENTREN EN LIQUIDACION)
10	APERTURA DE SUCESION	AÑO MES DIA

9 SERVICIOS

1	EXIGIDAS CON CODIGO DE BARRAS	2	CEADULA DE IDENTIFICACION FISCAL (EMISION)	3	CEADULA DE IDENTIFICACION FISCAL (RE EMISION)	4	CONSTANCIA DE INSCRIPCION (R.F.C.)	5	SOLICITUD DE COPIAS DE DECLARACIONES
---	-------------------------------	---	--	---	---	---	------------------------------------	---	--------------------------------------

10 APELLIDOS

11 PATERNO

12 MATERNO

13 NOMBRE(S)

14 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE, REPLESO EN TERCERA O CUARTA LINEA DE LA PAGINA DE LIQUIDACION

SE PRESENTA POR DUPLICADO

Figura 1



CAPITULO 3

¿ QUE ES, Y QUE
APRENDEMOS DEL
MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS?

CAPÍTULO 3

¿QUE ES Y QUÉ APRENDEMOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

3.1 ANTECEDENTES

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones, es importante debido a la complejidad sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios que brindan, es por ello el motivo principal de su evolución.

Durante la Segunda Guerra Mundial es cuándo se desarrolla esta técnica, aunque anteriormente ya se contaban con algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. El motivo principal fue la necesidad de personal adiestrado, durante la guerra, por lo cuál se necesitó preparar manuales más detallados, logrando con esto la uniformidad en la realización de tareas.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas y aplicándolos a diversas funciones operacionales.

Los cuales tenían los siguientes propósitos:

- Necesidad de uniformar ciertas actividades de rutina en la empresa.
- Servir como un auxiliar en el adiestramiento de nuevos empleados.
- Informar al personal sobre prácticas de oficina, los servicios, de que pueden disponer y la forma de obtenerlos.
- Proveer una referencia adecuada.
- Avisar sobre normas de alta gerencia.
- Auxiliar a los supervisores.

Posteriormente al paso de los años y gracias a la implantación de los manuales lograron lo siguiente:

- Uniformidad de procedimientos
- Mejor entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos y ha sido un excelente auxiliar en el mejoramiento de las relaciones obrero-patronales.
- El manual como instructivo.
- Disminución de tiempo y costos.
- El trabajo es mejor realizado.
- Da un mejor control de normas y procedimientos.
- Constituye un punto central, para la realización y evaluación de normas y problemas.

3.2 ¿ QUÉ ES UN MANUAL?

A continuación se analizará algunos conceptos más importantes de lo que es un Manual con el fin de emitir uno:

- Enrique Benjamín Flanklin: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.
- Miguel Duhalt Krauss: “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.
- George R. Terry: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Por lo tanto un Manual es:

Es un documento que adquiere la figura de instrumento de control y de comunicación, en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad, o decisión de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

3.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

El propósito de los manuales administrativos es señalar en forma sistemática la información administrativa. De acuerdo a Enrique Benjamín Franklin los objetivos de los manuales son:

- ◆ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal, o sectorial).
- ◆ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ◆ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ◆ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ◆ Agilizar el estudio de la organización
- ◆ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ◆ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ◆ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

- ✦ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✦ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✦ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ✦ Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

3.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

3.4.1 Por su naturaleza o área de aplicación

MANUAL	CONCEPTO
♦ <i>Macroadministrativos</i>	Son documentos que contienen información de más de una organización.
♦ <i>Microadministrativos</i>	Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

3.4.2 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos los siguientes:

MANUAL	CONCEPTO
◆ <i>De Organización</i>	Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y <i>coordinación</i> de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
◆ <i>De Procedimientos</i>	Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia disminuir fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
◆ <i>De Historia de la Organización</i>	Se refieren a la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

MANUAL	CONCEPTO
♦ <i>De Políticas</i>	Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
♦ <i>De Contenido Múltiple</i>	Manuales que concentran información relativa, a diferentes aspectos de una organización, el propósito de este manual es para que sea más accesible para su consulta, resulte más económico, y se integre más información en un sólo manual.
♦ <i>De Puestos</i>	También se llama manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.
♦ <i>De Técnicas</i>	Agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
♦ <i>De Ventas</i>	Integra información específica para apoyar la función del departamento.
♦ <i>De Compras</i>	Consiste en definir el alcance de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

MANUAL	CONCEPTO
♦ <i>De Contabilidad</i>	Es una fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad, puede contener información tal como: Estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.
♦ <i>De Producción</i>	Es un elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
♦ <i>De Finanzas</i>	Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
♦ <i>De Personal</i>	Identificados también como de relaciones industriales, de reglas de empleado o de empleo, incluyen información básicamente de: <ul style="list-style-type: none">•Prestaciones•Servicios•Condiciones de trabajo.
♦ <i>De Operación</i>	Apoyan tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

MANUAL	CONCEPTO
♦ <i>De Sistemas</i>	Reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales de una organización.
♦ <i>De Crédito y Cobranzas</i>	Se determina por escrito los procedimientos y las normas de esta actividad. Contiene operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito.

3.4.3 *Por su ámbito*

MANUAL	CONCEPTO
♦ <i>Generales</i>	Contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
♦ <i>Específicos</i>	Concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos. Contienen información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES

ADMINISTRATIVOS

Si bien es cierto los Manuales Administrativos son una herramienta valiosa para las empresas, cualquiera que sea su magnitud, pero también es importante considerar que estos tienen algunas desventajas y ventajas que se deben considerar para la óptima utilización de los mismos. A continuación se muestra algunas ventajas y desventajas de los Manuales Administrativos:

- | | | |
|---|---|---|
| V | } | |
| E | | ♦ Es una fuente de información sobre el trabajo a ejecutar. |
| N | | ♦ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc. |
| T | | ♦ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones, gracias a que existe una delegación efectiva. |
| A | | ♦ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo. |
| J | | ♦ Son instrumentos útiles en la capacitación de personal. |
| A | | ♦ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. |
| S | | |

- D
E
S
V
E
N
T
A
J
A
S
- ◆ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
 - ◆ Incluyen aspectos formales de la organización, dejando de lado los *informales*, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
 - ◆ El costo de producción y actualización puede ser alto.
 - ◆ Si no se les actualiza periódicamente pierde efectividad.
 - ◆ Muy sintética, carece de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.
 - ◆ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

3.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos son elementos valiosos en la administración de cualquier organización, sirven a varios propósitos, siendo uno de los principales el medio para verificar el procedimiento correcto a seguir. Se convierten en manuales de adiestramiento para varios empleados y garantizan que aun habiendo cambios de personal en su departamento, cualquiera que sea el motivo, los procedimientos no varían.

Es realmente importante que los procedimientos se establezcan por escrito y se pongan a disposición del personal.

3.6.1 Concepto

Enrique Benjamín Frankiln lo conceptualiza como:

Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia disminuir fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

3.6.2 Objetivos

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, y que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas. Entre sus objetivos principales tiene los siguientes:

- ◆ Presentar una visión integral de cómo opera la empresa.
- ◆ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ◆ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ◆ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- ◆ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.6.3 Importancia

La importancia del Manual de Procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

3.6.4 Tipos de Manuales de Procedimientos

De acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- ◆ Manual de Procedimientos General: Es aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- ◆ Manual de Procedimientos Específico: Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

3.6.5 Contenido de un Manual de Procedimientos

Las secciones más comunes de un *Manual de Procedimientos* según Miguel Duhalt Krauss son:

- ◆ *Texto*
- ◆ *Diagramas*
- ◆ *Formas*

Es importante recordar que no existe un patrón para el manual, ni una forma maestra para prepararlo. Un *Manual* no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de controles indispensables, éste no debe estar cargado de elementos superfluos que reduzcan su valor operativo.

Para ello a continuación se analiza los elementos que *debe de contener* un *Manual de Procedimientos*, según Joaquín Rodríguez Valencia, en donde se incluyen las secciones elementales anteriores, con el fin de visualizar el contenido del mismo más completo. Es importante hacer la aclaración que el empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de especialistas que lo elaboren.

- ◆ *Índice*: Es una lista de los apartados del Manual.

- ◆ *Introducción*: Explica al usuario del Manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
 - ◇ *Objetivo*: Debe contener una explicación del fin que se pretende alcanzar con el Manual.
 - ◇ *Alcance*: Es una explicación breve de lo que abarca el Manual de Procedimientos.
 - ◇ *Cómo usar el Manual*: Indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el Manual.
 - ◇ *Revisiones y Actualizaciones*: Debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al Manual de Procedimientos.

- ◆ *Organograma*: Representará gráficamente la estructura orgánica y debe indicar aspectos como: Sistemas de organización, tipo de departamentalización, tipo de centralización y descentralización; relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.

- ✦ *Gráficas:* Los procedimientos se representan de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales. La técnica que se utiliza son los Diagramas, estos no son más que dibujos, que ayudan a ajustar una idea. Representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo; por lo tanto, los diagramas son modelos.

Para que se pueda cumplir la función de representar y transmitir a otras personas el conocimiento de un fenómeno, el lenguaje gráfico que se emplee en los diagramas; es decir símbolos, deben ser consistentes y claramente comprensibles para los demás.

◇ Clasificación de Diagramas:

- a) De organización: Expresan la estructura de la organización, o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la componen. Llamados también ORGANOGRAMAS U ORGANIGRAMAS.
- b) De procedimiento o de flujo: Expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen. A estos diagramas se les llama también FLUXOGRAMAS

c) *De tiempo o de programa:* Expresan las relaciones de una actividad determinada (de producción, de oficina, de personal, comercial, etc.) con el tiempo en que debe ser ejecutada. A estos diagramas se les llaman CRONOGRAMAS.

d) *Estadísticos:* Reflejan datos, hechos o fenómenos comparables, generalmente cuantificables y sus relaciones representados por puntos y líneas, figuras o volúmenes.

e) *Diversos:* Aquellos que no quedan comprendidos en las clases antes mencionadas.

◆ *Texto:* Todo Manual de Procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Éste debe describir el procedimiento enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación o quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para que debe ejecutarse.

Algunas recomendaciones para su redacción son:

- ◇ Del modo más, claro posible.
- ◇ En forma positiva.
- ◇ Al detallar una práctica o rutina de trabajo debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- ◇ Utilizar un lenguaje e ilustraciones al alcance de todos.

✦ *Formas*: Son un apoyo en el que se pueden recoger de manera sistemática y coordinada, datos e información. Es un objeto impreso que tiene información estática con espacios en blanco para acentar información variable.

3.7 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Es importante contar con un camino, el cual nos permita guiarnos en la elaboración de Manuales Administrativos, para ello se consultó y complementó a Enrique Benjamín Frankiln y Miguel Duhalit Krauss, para lograr una guía más completa:

3.7.1 Diseño del Proyecto

La labor de realizar Manuales Administrativos requiere de mucha precisión, ya que los datos deben acentarse con la mayor exactitud posible, con el fin de no generar confusión, en la interpretación de su contenido o por parte de quién los consulta. Por ello es que se debe de poner especial atención, delineado el proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del mismo.

◆ Responsables

Prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en muchas personas es importante, por ello se debe designar un coordinador, apoyado en un equipo, el cual debe ser *personal que cuente con un buen manejo de las relaciones humanas, que tenga conocimiento de la empresa en cuanto a sus objetivos, estructura, funciones y personal, mismo que se le encomienda la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización, logrando tener homogeneidad en el contenido y presentación de la información.*

◆ Delimitación del Universo de Estudio

Las personas responsables de efectuar los Manuales Administrativos de una *organización* tienen que delimitar el universo de estudio, para ello debe de realizar lo siguiente:

◇ Estudio Preliminar: Obedece a la necesidad de conocer las funciones y actividades que se realizan en el área en donde se va a actuar. Con ello se podrá definir la estrategia para el levantamiento de la información, identificando: Las fuentes de información, actividades a realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

◇ Formulario del inventario de procedimientos: Es recomendable, levantar un *inventario general* de los procedimientos de trabajo que incluya a aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

◇ Fuentes de Información: Se hace referencia a las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información en donde se pueden obtener datos para la investigación, algunas de ellas son:

- Instituciones:
 - Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
 - Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
 - Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
 - Organizaciones que prestan servicios y suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

- Archivos de la Organización:
 - General
 - De las áreas de estudio

- Directivos y Empleados:
 - Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el acervo de archivos responde a la realidad.
 - Personal operativo cuyas opiniones son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

- Áreas de Trabajo:
 - Niveles de organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

- Clientes y/o Usuarios:
 - Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.

- Mecanismos de Información:
 - Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

◆ Preparación del Proyecto

Recabados los elementos necesarios, para la elaboración del manual, se puede preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

◇ Propuesta Técnica:

- Antecedentes: Recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: Tipo de manual que se pretende realizar.
- Justificación: Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.
- Acciones: Actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.

- Estrategia: Planeación general, necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos a través del tiempo.
- Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

◇ Propuesta de Trabajo:

- Identificación: Nombre del manual.
- Responsable(s): Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Áreas(s): Universo bajo estudio.
- Clave: Número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: Pasos específicos que se dan para captar la información.
- Fases: Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación Gráfica: Descripción del programa en cuadros, imágenes, etc.
- Formato: Presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de Avance: Seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

3.7.2 Presentación del Proyecto a las Autoridades Competentes

Con los datos anteriores, y con la finalidad de depurar el contenido del proyecto, así como afinar los parámetros, es recomendable presentarlo a:

◆ Área(s) que intervendrá en su aplicación, por ello se tiene la obligación de conocer el proyecto en forma más detallada.

◆ Área(s) afectadas por la implantación del proyecto, ya que existirá un cambio dentro de las mismas.

◆ Área(s) responsable de la administración de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

◆ Al responsable de su autorización, para su aprobación, ya que este debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la empresa, al elaborar el manual, resaltando los beneficios que se obtendrá de este esfuerzo.

3.7.3 Captación de la Información

El primer paso de la presente etapa, es realizar una lista del personal que participará en el levantamiento de la información.

✦ Capacitación del Personal: Una vez que se integra al personal, este debe ser capacitado tanto en el levantamiento de la información como en el proceso que se seguirá para preparar el manual. Para ello, se les da a conocer el objetivo que se persigue, los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán, responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

✦ Levantamiento de la Información: La presente actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como de las áreas u organizaciones con otra ubicación física. Para lograr la obtención de la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

◊ Investigación Documental: Permite la selección y análisis de aquellos escritos, tales como bases *jurídico-administrativas*, *diarios* oficiales, *actas* de

reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

◇ Consulta a Sistemas de Información: El acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual, es de gran importancia, ya que este mecanismo permite recabar información interna y/o externa a la organización enlazados a través de redes.

◇ Encuesta: Comprenden la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. Este método se considera de gran utilidad, tanto para levantar la información preliminar al análisis de procedimientos, como para los efectos de plantear cambios o modificaciones a los mismos. Para lo cual se utiliza el cuestionario y la entrevista.

- Cuestionario: Sirven para obtener la información, constituido por una serie de preguntas escritas, predefinidas, claras, concisas, secuenciales y separadas, lo cual permite ahorrar recursos económicos y tiempo.
- Entrevista: Consiste en reunir una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información, tanto de los empleados como de los superiores inmediatos, así como de los clientes o usuarios prestadores del servicio y proveedores que interactúan en la organización. Para ello se debe observar varios aspectos:

- Tener claro el objetivo.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
- Concertar previamente la cita.
- Clasificar la información que se obtenga.

◆ Observación Directa: Esta es realizada por los técnicos o analistas en el lugar u oficina donde se desarrollan los procedimientos. Una vez que se tiene la información recabada se deben sostener pláticas con algunas personas que presten sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla. Una forma más eficiente, consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de esto, radica en que debido a la familiaridad entre el jefe y subordinados, la información es más completa.

◆ Muestreo: Es una técnica estadística auxiliar en la investigación, sirve para inferir, apoyar y agilizar la información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

3.7.4 Integración de la Información

Cuando ya se cuenta con la información es importante ordenarla y sistematizarla, con el fin de preparar su análisis.

◆ Como clasificar la información: Es recomendable que la información obtenida se vaya accediendo a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitando su manejo, para lograr este fin se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela es recomendable abrir carpetas con apartados específicos con los documentos fuente de estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etc.

◆ Áreas para agrupar la información: La información puede ser clasificada en dos grandes áreas:

◇ Antecedentes: Es necesario tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios. Es importante considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

◇ Situación Actual: Es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** Verificar la existencia de objetivos en el área o áreas de estudio, corroborando su congruencia con los objetivos generales de la organización.
- **Estructura Orgánica:** Revisar este aspecto para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.

- Normas político-administrativas: Precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son del documento del personal y responden a las necesidades de la organización.
- Funciones: Detectar hasta que grado el personal sabe cuáles son sus funciones y que puesto las realizan.
- Procedimientos: Verificar su existencia, aplicación y características.
- Instrumentos jurídico-administrativos: Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros, para conocer la fundamentación vigente para llevar a cabo el trabajo.
- Equipo: Tomar en cuenta el equipo de oficina que se utiliza con el fin de cumplir con las actividades, sus condiciones, así como si es suficiente, apropiado y si está bien distribuido.
- Condiciones de Trabajo: Observar la distribución del espacio, mobiliario iluminación y color que prevalece en las distintas áreas así como todos aquellos aspectos que faciliten y obstaculicen las labores del personal.
- Ambiente Laboral: Conocer las relaciones humanas que se presenten en la organización, para determinar el clima

organizacional que prevalece, ya que permite atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

3.7.5 Análisis de la Información

Se debe de realizar un examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
4. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado *individualmente* y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.
7. Identificar y explicar su comportamiento, para entender las causas que lo originan para optimizarlo.

Para el análisis de los datos, existe un enfoque eficaz el cual consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática algunas cuestiones fundamentales:

➤ ¿Qué trabajo se hace?

Naturaleza o tipos de labores que se realizan en la(s) unidad(es) administrativa(s) y los resultados que de éstas se obtienen.

➤ ¿Para qué se hace?

Propósito que se persigue alcanzar.

➤ ¿Quién lo hace?

Unidades que intervienen, personal que colabora, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo, y relaciones laborales que prevalecen.

➤ ¿Cómo se hace?

Métodos técnicas aplicados para realizar el trabajo. La forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

➤ *¿Cuándo se hace?*

Se refiere a la información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

➤ *¿Con qué se hace?*

Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

➤ *¿Dónde se hace?*

Ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

◆ *Técnicas de apoyo para el análisis:* Comprenden los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y determinar alternativas de acción que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados. Entre las técnicas que generalmente se utilizan para auxiliar el análisis administrativo en este campo, se encuentran las siguientes:

ORGANIZACIONALES	
Nombre de la Técnica	Aplicación
Administración por Objetivos	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Administración por Delegación	Administrar con una eficaz delegación contribuye a que la organización, por medio de la utilización de sus recursos de la mejor manera, <i>deja tiempo para</i> que los niveles altos puedan realizar actividades más importantes, mejorando la toma de decisiones y alienta la iniciativa.
Administración por Motivación	Proceso a través del cual las direcciones de una organización utilizan las técnicas de motivación, que canalizan entre su personal, logrando metas personales y de la organización.
Administración por Excepción	Herramienta de control que permite que sólo las desviaciones significativas entre la ejecución planeada y la real reciban la atención del administrador, recomienda que los subordinados manejen los asuntos organizacionales de rutina mientras que los niveles de decisión sólo asuntos organizacionales, no rutinarios o excepcionales.
Administración por Resultados	Es un sistema en cual cada empleado participa en la determinación de los objetivos personales al igual que los medios de los cuales el empleado espera alcanzar estos objetivos, los resultados obtenidos guían la dirección de las operaciones y también son las normas de desempeño contra los cuales ha sido evaluado el subordinado.
Administración por Sistemas	Proporciona una estructura para visualizar factores ambientales tanto externos como internos integrados en un todo, los sistemas dentro de los cuales deben operar los negocios son complejos. Ayudan a resolver algunas de las complejidades, ayudando a la gerencia a conocer la naturaleza de los problemas complejos.

ORGANIZACIONALES	
Nombre de la Técnica	Aplicación
Análisis de Sistemas	Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
Análisis de Costo-Beneficio	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de Estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.
Árbol de Decisiones	Enfoque que visualiza los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de un "árbol" los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.
Auditoría Administrativa	Examen completo y constructivo de la estructura de una organización, de sus medios de operación, empleo de recursos, métodos de control y proceso de toma de decisiones.
Autoevaluación	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.
Control Total de Calidad	Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.

ORGANIZACIONALES	
Nombre de la Técnica	Aplicación
Estudio de Factibilidad	Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.
Estudio de Viabilidad	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
Benchmarking	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras en la organización.
Desarrollo Organizacional	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
Reingeniería Organizacional	Proceso a través del cual las organizaciones rediseñan sus sistemas de información, organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes o usuarios, para lograr mejoras sustanciales en su desempeño.
Reorganización	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

CUANTITATIVAS	
Nombre de la Técnica	Aplicación
Análisis de Series de Tiempos	Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en periodos iguales y subdivididas en unidades de tiempo homogéneas.
Correlación	Determinación del grado de influencia o repercusión mutua entre dos o más variables
Modelos de Inventario	Especificación de cuándo y qué cantidad de inventarios deben tenerse.
Modelos Integrados de Producción	Reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
Censo	Ayuda para obtener información de un universo de estudio, (país, región, etc.), para la captación de datos se requiere, la movilización de una gran masa.
Universo	Totalidad de casos que se presentan con relación a un fenómeno determinado, de los que se toma una muestra para estudio específico ante la imposibilidad o inconveniencia de estudiar a todos los individuos.
Muestreo	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
Números Índices	Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones de volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado con fines de control, comprobando la validez y confiabilidad de la información.
Programación Dinámica	Se emplea para resolver problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada uno de éstas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar; sólo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado, se toma una decisión final.

CUANTITATIVAS	
Nombre de la Técnica	Aplicación
Programación Lineal	Asignación de recursos escasos de una manera óptima en relación con un objetivo; generalmente, su finalidad es minimizar costos y maximizar beneficios.
Simulación	Esta técnica se utiliza para imitar una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica.
Teoría de Colas o de Líneas de Espera	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.
Teoría de los Grafos	De ésta se derivan las técnicas de planeación y programación por redes(CPM, PERT, etc.). Tanto el PERT(Program Evaluation Review Technique) como el CPM (Critical Path Method) y el Ramps (Resource allocation and multi project scheduling) son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
Teoría de las Decisiones	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

3.7.6 Diagramación de un Manual

Permite dar una idea y precisa de las actividades involucradas en un manual, a todas aquellas personas que, aun cuando no tengan un amplio conocimiento de las técnicas administrativas, se hallen ante el imperativo de identificar y operar en forma eficiente los mismos.

Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:

- ◆ Del uso: Facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico.
- ◆ De destino: Al personal que operará los procedimientos, le permite identificar y realizar sus actividades en forma eficaz.
- ◆ De aplicación: Por la sencillez de su representación, se facilita la práctica de las operaciones.
- ◆ De comprensión e interpretación: Puede ser comprendida por todo el personal de la organización, e incluso por funcionarios y empleados de otras instituciones.
- ◆ De simbología: Se excluye la complejidad gráfica, por lo que los propios empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- ◆ De diagramación: Se elabora en el menor tiempo y no se requieren técnicas ni plantillas especiales de dibujo.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.7.7 Preparación del Proyecto del Manual

Una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos que se encuentran separados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado, para ello, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo para la revisión y presentación del contenido.

Cuando la información este verificada de cada área o unidad administrativa, debe presentarse a las personas entrevistadas para que sean firmadas de conformidad. Una vez que se ha reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el grupo técnico debe de reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

3.7.8 Formulación de Recomendaciones

Ahora se debe convertir las conclusiones de propuestas específicas en recomendaciones, la selección de éstas debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta el costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

De acuerdo con su contenido, algunas recomendaciones para las propuestas pueden ser:

- ◆ De mantenimiento: Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

- ◆ De eliminación: Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- ◆ De adición: Introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.
- ◆ De combinación: Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, entre otros.
- ◆ De fusión: Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.
- ◆ De modificación: Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.
- ◆ De simplificación: Reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
- ◆ De intercambio: Redireccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

Ahora bien, para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta, por lo general un informe consta de los siguientes elementos o componentes:

- ◆ **Introducción:** Resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- ◆ **Cuerpo o parte principal:** Sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- ◆ **Conclusiones y recomendaciones.**
- ◆ **Apéndices o anexos:** Inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

3.7.2 Presentación del Manual para su Aprobación

Una vez que se cuente con el manual debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación, entre ellas son:

- ✦ *A los niveles Directivos:* Para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

- ✦ *Al órgano del Gobierno:* De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, cuando el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

- ✦ *A otros niveles jerárquicos:* La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también, para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

3.7.10 Reproducción del Manual

Cuando ya se tenga recabada e integrada las observaciones, se debe coordinar con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que el manual sea reproducido para su distribución e implantación. El líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión, aun cuando existen varias opciones para hacerlo, algunas de las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documentos son:

- ◆ Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- ◆ Que los formatos sean de 28 x 21 cm. (tamaño carta).
- ◆ Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- ◆ Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- ◆ Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- ◆ Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

- ❖ Carátula: Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo la identificación del mismo, a través de los siguientes elementos:
 - Nombre oficial de la dependencia o entidad.
 - Logotipo oficial de la dependencia o entidad.
 - Nombre genérico del manual con relación a su contenido.
 - Nombre de la institución o unidad administrativa responsable de la aplicación de los procedimientos.

- ❖ Portada: Es la primera hoja de un estudio que contiene de manera ordenada los elementos que lo identifican, integrada por los siguientes:
 - Nombre de la institución.
 - Nombre genérico del manual con relación a su contenido.
 - Nombre de la unidad administrativa responsable de la aplicación de los procedimientos.
 - Nombre de la unidad administrativa responsable de la integración, distribución y actualización.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Lugar y fecha de revisión, en su caso.

- ❖ Índice General o Contenido: Es la parte que presenta de una manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento, o los títulos principales que comprende el manual.

- ❖ Introducción: En la introducción deben explicarse en forma clara y concisa los objetivos del manual, cómo se usará y quién, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones; así también contendrá una breve exposición relativa a la estructura del documento; es conveniente que se incluya un mensaje y la autorización del titular de la dependencia.

- ❖ Cuerpo del Manual: Se refiere a la parte central o sustancial del manual y se les presenta gráficamente a través de diagramas que generalmente se colocan inmediatamente después de la descripción. También comprende anexos, los que normalmente se refiere a las formas impresas que se utilizan para desarrollar el trabajo. Resulta útil hacer uso de hojas intercambiables, ya que éstas facilitan la actualización del documento.

3.7.11 Implantación del Manual

Cuando el manual ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación. El proceso de *implantación* requiere considerar tiempos de capacitación y adiestramiento del personal encargado de realizar las actividades, además de la selección de un método(s) para la implantación del mismo relacionada con elementos de estructura tales como:

- a) Tipo de manual.
- b) Cobertura
- c) Recursos asignados
- d) Nivel técnico del personal
- e) Clima organizacional
- f) Entorno

A continuación se mencionan algunos métodos de implantación:

✦ Método instantáneo: La decisión de implantar manuales administrativos proviene de los más altos niveles de la estructura, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria.

◆ Método del Proyecto Piloto: Implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados.

◆ Método de Implantación en Paralelo: Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

◆ Método de Implantación parcial o por aproximaciones sucesivas: Consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

◆ Combinación de Métodos: Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Es importante recordar que para la implantación del manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización que, coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

❖ Difusión del Manual

Es conveniente definir un programa para su presentación y con bases en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza, como reuniones de sensibilización, por medio de los cuales se pueden incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

3.7.12 Revisión y Actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- ❖ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- ❖ Establecer un calendario para la actualización del manual.
- ❖ Designar un responsable para la atención de esta función.

♦Recomendaciones Generales:

- ❖ Centrar la autoridad y la responsabilidad del programa de manuales.
- ❖ Escribir para el nivel del empleado que utilizará el manual.
- ❖ Mantener una lista de distribución. Distribuir únicamente aquellos manuales que se necesitan en cada caso.
- ❖ Usar color para recalcar la identificación de la carpeta o del material impreso.
- ❖ Conservar el manual en arreglo sencillo de material, así como el lenguaje usado.
- ❖ Adoptar un índice adecuado y referencias cruzadas.
- ❖ Usar ayudas visuales gráficas e ilustraciones.
- ❖ Conservar al día los manuales.
- ❖ Hacer resaltar los cambios y las revisiones.
- ❖ Revisar el material periódicamente.



CAPITULO 4

PRINCIPALES ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL ENTE-ECONOMICO

CAPÍTULO 4

PRINCIPALES ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL ENTE ECONÓMICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA

Día a día el mundo tiene un crecimiento constante, tanto en comunicaciones, nivel cultural, tecnología, educación, etc., lo cual repercute en la vida de los seres humanos, incitando a *buscar el desarrollo tanto personal como profesional.*

Es así como con esta mentalidad nace Ingeniería Computacional, una microempresa que incursiona en el mundo de las computadoras, en donde una de sus principales metas es el conocimiento continuo, buscando con esto un desarrollo tanto de la misma empresa como de sus empleados

Inicia sus operaciones el día 26 de agosto de 1996 , como persona física con actividad empresarial, con un capital social de \$2,000.00 pesos, brindando el servicio de mantenimiento y ofreciendo una respuesta integral a las necesidades de cómputo, a empresas o negocios que requieran del mismo. Su dueño y representante es el Sr. Daniel Martínez, mismo que inicia junto con 3 elementos más, el Sr. David García , el Sr. Josué Méndez y la Srita. Elisa Beltrán, encargados del servicio, ventas y administración.

Su estructura administrativa al principio fue muy escueta lo cual ha traído serios problemas a la organización, motivo por el cual se ha tenido que concientizar que el principal elemento de una organización es el personal con que se cuenta, con el fin de brindar al cliente el mejor servicio, trayendo como consecuencia el crecimiento continuo de la misma y de su personal.

Con el tiempo se fueron estructurando los elementos principales de la organización (departamentos, metas, misión, visión y objetivos), logrando dar un servicio cada día mejor.

Actualmente cuentan con 15 personas laborando, siguiendo con la mentalidad de ofrecer un servicio inmejorable sin la política de altos precios en nombre de la tecnología.

4.2 GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA

Es importante conocer la estructura de la organización con el fin de analizarla y aportar un mejor juicio.

4.2.1 Logotipo



4.2.2 Giro

La microempresa se dedica a la:

"Instalación, Reparación, Mantenimiento y Venta de Equipo de Cómputo y Redes".

4.2.3 Visión

* “Vemos a Ingeniería Computacional como una empresa, confiable, profesional, con un alto grado de amabilidad y respeto hacia su personal, clientes, proveedores y comunidad en la que se desenvuelve.”

* “Vemos a Ingeniería Computacional como una empresa, que motiva y reconoce que el principal elemento es su personal.”

* “Vemos a Ingeniería Computacional como una empresa, dedicada a proporcionar a sus clientes satisfactores de sus necesidades de la más alta calidad a precio justo.”

* “Vemos a Ingeniería Computacional como una empresa, que realiza negociaciones justas con cada uno de sus proveedores.”

* “Vemos a Ingeniería Computacional como una empresa que se encuentra a la vanguardia con su competencia.”

* “Vemos a Ingeniería Computacional que va en busca del crecimiento constante tanto de su personal como de ella misma, logrando el éxito en todo lo que se proponga.”

4.2.4 Misión

El dueño el Sr. Daniel Martínez comentó:

"Somos una empresa orientada a satisfacer los requerimientos a nuestros clientes a través de la Instalación , Reparación, Mantenimiento y Venta de Equipo de Cómputo y Redes, aseguramos nuestra permanencia en el mercado a través de una eficiente Administración, el trabajo en equipo, el compromiso y el crecimiento de nuestro personal, en un ambiente sano y seguro, todo con la finalidad de generar rendimientos justos para nuestros clientes y organización."

4.2.5 Filosofía

La filosofía de la empresa Ingeniería Computacional es mantener siempre respeto total a sus clientes, proveedores y colaboradores para tener una relación profesional de trabajo, así como la satisfacción total de sus necesidades del cliente en base a precios justos, respuestas inmediatas y trato amigable.

Con ello aseguran la confianza de sus clientes y el crecimiento de su mercado y su personal.

4.2.6 Magnitud

Debido a las características de la empresa, y a la clasificación en base a sus ventas anuales, esta se ubica en microempresa, debido a que ocupa de 1 a 15 empleados y tiene ventas no mayores de 110 veces el salario mínimo.

4.2.7 Objetivos

Dentro de sus objetivos se encuentran los siguientes:

* Objetivos Generales:

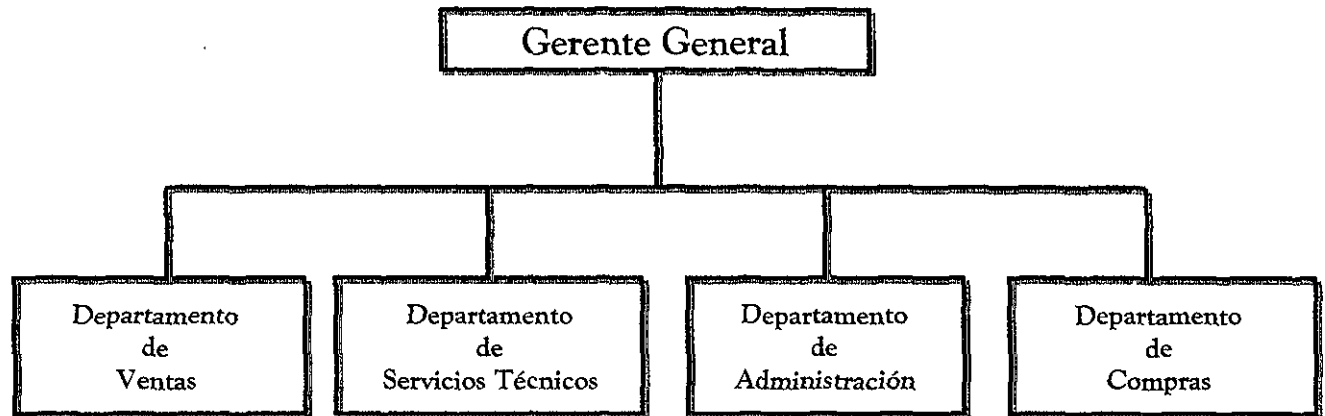
- Generar rendimientos justos sobre la inversión.
- Inducir al desarrollo continuo de su personal.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Mantenerse a la vanguardia con la competencia.
- Crecer en el mercado nacional.

* Objetivos Particulares:

<u>DEPARTAMENTOS</u>	<u>OBJETIVOS</u>
• Gerencia	Dirigir y coordinar las áreas a su cargo, a través del reporte de los departamentos.
• Ventas	Integrar y cumplir las metas fijadas para lo cual planea, coordina y evalúa los resultados de venta.
• Servicios Técnicos	Responder al mantenimiento y/o reparación de los equipos.
• Administración	Organizar, evaluar y controlar, actividades administrativas, eficazmente.
• Compras	Buscar el abastecimiento con los mejores proveedores de productos con calidad y buen precio.

4.2.8 Organigrama

Ingeniería Computacional Organigrama



4.2.9 Servicios que ofrece a sus clientes

Ingeniería Computacional ofrece :

- Venta de equipo de Cómputo, Accesorios, Redes y Periféricos

Va dirigido a las personas que adquieren un nuevo equipo de cómputo INCO ofrece la mejor alternativa a las necesidades de los clientes. Los equipos usan exclusivamente componentes de gran calidad, mismos que usan los equipos de las marcas más prestigiadas del mercado (IBM, HP, COMPAQ, ACER, etc).

INCO ofrece un gran surtido de dispositivos del hardware más moderno para que el cliente obtenga el máximo provecho del equipo que ya tiene. Brindan asesoría y opciones para que la PC sea más rápida, mejore su funcionamiento y se conserve actualizada.

- Instalación

Se desplazan hasta su domicilio para efectuar el montaje o instalación sin ningún tipo de cargo adicional.

- Asesoría antes y después de su compra

Asesoran a sus clientes para que hagan la inversión más adecuada de acuerdo a sus necesidades presentes y futuras.

- Servicio Post-venta

El servicio Post-venta es un servicio adicional que ofrecen a sus clientes que incluye desde el soporte técnico prioritario, consultoría técnica telefónica o personal hasta la enseñanza de todo aquello que sea necesario para el uso del producto.

- Soporte Técnico

Además de brindarle un sólido soporte técnico al comprar sus productos, ofrecen servicio de mantenimiento tanto preventivo como correctivo de sistemas de Red, PCs e impresoras.

- Contrato de Servicio

Si el cliente utiliza su instalación informática para fines serios y tiene cierta dependencia de la misma ofrece contrato de servicio. Los servicios prestados en la misma están orientados a que la instalación no falle, y si lo hace, tener la mejor respuesta de servicio que existe para que la recuperación sea inmediata.

- Red Local

Las computadoras personales son grandiosas, pero se convierten en algo especial cuando se conectan entre sí. Mediante una instalación de red el cliente puede hacer que los usuarios de los sistemas informáticos de su empresa hagan un mejor uso de los mismos mejorando de este modo el rendimiento global de la empresa: Mayor facilidad de comunicación, mejora la dinámica de grupo, reducción del presupuesto para proceso de datos, mejoras en la integridad de los datos, flexibilidad en el proceso de datos.

- Internet

Hoy en día es necesario manejar información entre empresas tan rápido que enviarla por Internet, correo electrónico (E-mail), o correo de voz, hace que esto se convierta en algo fácil e interesante. INCO ofrece capacitación para el manejo de programas (Software), para acceso a Internet, administración de Redes, estaciones de trabajo (Workstation), configuración de servidores.



CAPITULO 5

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA INGENIERIA COMPUTACIONAL



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	01	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA	.	DE	
DE			

Índice
<p> Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivo Alcance ¿Cómo usar el Manual de Procedimientos? Revisiones y Actualizaciones <p> Organigrama</p> <p> Texto</p> <p> Gráficas</p> <p> Formas</p> <p> Anexos</p>

Elaboró: Adali Gudño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	02	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Introducción

El contar con un Manual de Procedimientos como cimiento dentro de una organización, es vital debido a que día a día estas son más complejas sus estructuras, el volumen de sus operaciones crecen, así como la demanda de productos y servicios que brindan.

Es por ello la realización del presente Manual de Procedimientos enfocado al Reclutamiento y Selección de Personal, ya que Ingeniería Computacional considera que el personal con que se cuente laborando debe ser eficiente y eficaz, logrando buscar su desarrollo del mismo y de la microempresa.


Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional


“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	03	DC	73
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

 **Objetivo**

“Asegurar la calidad y cantidad del elemento humano, en base a la correcta ejecución de los procedimientos establecidos dentro del mismo, logrando su desarrollo y los objetivos de la organización.”

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---

	<u>Ingeniería Computacional</u>		
	"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"		
	FECHA		
	Septiembre de 1998		
	PÁGINA		
04 DE 75			
SUSTITUYE A			
PÁGINA			
DE			

☰	Alcance
<p>Este manual abarca procedimientos que se operan en el departamento de Administración, ya que una de sus funciones es el buscar con el personal vacante idóneo, para que labore en la organización.</p> <p>A través de este Manual se pretenden dar los lineamientos mínimos para efectuar un buen reclutamiento, selección hasta culminar con la contratación del candidato adecuado.</p>	

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	05	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

☰

¿Cómo usar el Manual de Procedimientos?

* El presente manual debe de encontrarse con el responsable del departamento de Administración.

* Cuando alguna persona del departamento, tenga alguna duda acerca del proceder en las actividades, éste puede solicitarlo al responsable del departamento con el fin de aclarar sus dudas.

* Cuando se realicen las revisiones y actualizaciones es importante que se presenten a:

- Área que intervendrán en la aplicación para autorizarla.
- Área afectada por la implantación.
- Área responsable de la administración de los recursos económicos, para cuantificar el costo de las modificaciones.

* Cuando ingrese una persona involucrada a realizar las actividades de reclutamiento, selección y contratación es vital que sea de su conocimiento, con el fin de tener una guía, acerca de la aplicación de los procedimientos dentro de la organización.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	06	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			



Revisiones y Actualizaciones

“Cualquier cambio, corrección o recomendación se comunicará al Gerente General, éste junto con el responsable del departamento de Administración, llevarán a cabo las revisiones periódicas al respecto.”

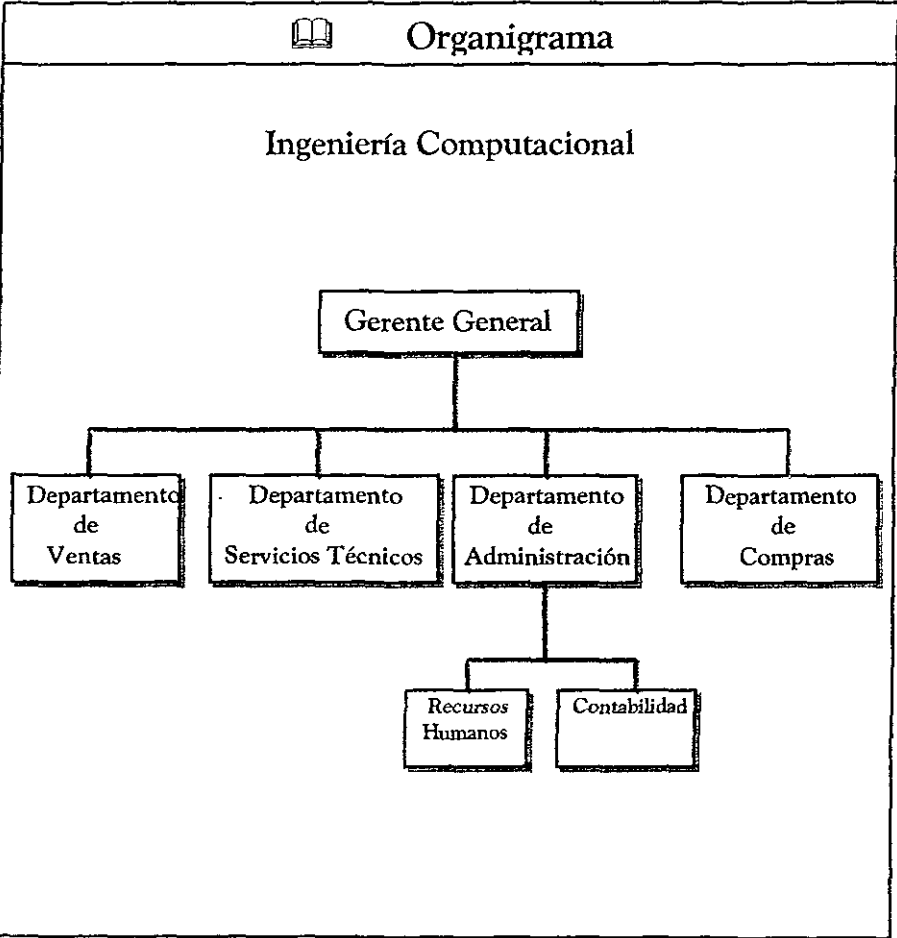
Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	07	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			



Elaboró: Adalí Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	08	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			



Texto

Este Manual se dividirá en tres partes, en una primera parte se describen los aspectos de autorización de vacantes (Requisición de Personal).

En la segunda parte se comentan los medios principales de reclutamiento y el proceso de selección, para concluir con la contratación del personal.

Se dispone también de una sección de anexos y formas, en donde se integran las baterías Psicométricas esenciales, aplicables a todos los puestos, y formas para el buen cumplimiento del proceso.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---





Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	09	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

	<h2>Reclutamiento</h2>	
<p>(1) Todos los departamentos</p>	<p>Para dar inicio con el reclutamiento de personal es de suma importancia contar con la vacante debidamente autorizada, con el fin de evitar gastos indebidos y tiempo perdido, con el formato de requisición de personal se puede garantizar evadir los gastos infructuosos, el cual tiene la función de reunir la información precisa en relación al puesto a cubrir. (F INCO A-1).</p> <p style="text-align: right;">Este documento será elaborado por el área que requiera la vacante y deberá contener los requisitos mínimos, así como las firmas de autorización para que se proceda a la captación de los candidatos, aspirantes a ese puesto.</p>	
<p>(2) Depto. de Recursos Humanos</p>	<p>Una vez que ya se encuentre autorizada la requisición se procede a efectuar un análisis para ver si la vacante solicitada puede cubrirse con personal de la empresa por una promoción o si será necesario el recurrir a candidatos externos.</p>	

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---

	<u>Ingeniería Computacional</u>			FECHA	Septiembre de 1998.		
	"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"			PÁGINA	10	DE	75
				SUSTITUYE A			
	PÁGINA		DE				
DE							

		Reclutamiento
(3)	Depto. de Recursos Humanos	En caso de existir candidatos en la empresa, se evalúan en cuanto a conocimientos específicos en relación con el puesto, antigüedad, desempeño laboral y si se ajusta al perfil deseado, se procede a efectuar los tramites necesarios.
(4)	Depto. de Recursos Humanos	En caso de no contar con personal dentro de la empresa se reclutarán candidatos externos. La captación del personal estará en función de los recursos económicos y tipo de puestos que se soliciten teniendo como fuentes de reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Prensa ◆ Radio ◆ Escuelas ◆ Bolsa de Trabajo ◆ Grupos de Intercambio ◆ Cartera de candidatos ◆ Recomendados

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	11	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Selección		
(5)	Depto. de Recursos Humanos	Siendo ya determinada la fuente de reclutamiento, se recibirán a los candidatos, entregándoles una presolicitud de empleo (F INCO A-2).
(6)	Depto. de Recursos Humanos	Una vez habiendo terminado el candidato de llenar su presolicitud, se procederá a realizar una entrevista inicial para determinar si cubre con los requisitos mínimos, especificados en la requisición de personal.
(7)	Depto. de Recursos Humanos	Si cubre con los requisitos se le informa a la vacante, sobre las características del puesto, condiciones de trabajo, lugar, sueldo y horario, proporcionándole ahora una forma de solicitud de empleo (F INCO A-3).

Elaboró: Adalí Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	12	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Selección		
(8)	Depto. de Recursos Humanos	Una vez que termina, nuevamente se entrevista tratando de obtener la mayor información que el candidato pueda proporcionar sobre sí mismo como formación escolar, experiencia laboral, situación económica, situación familiar, desenvolvimiento social y motivos de salida de trabajos anteriores, sin dejar de contemplar el comportamiento que tenga el candidato en el transcurso de la entrevista (su manera de actuar, su motivación, su agresividad, su interés, etc.).
(9)	Depto. solicitante de la vacante	Si el candidato es aceptado se canaliza con el jefe inmediato, con el fin de que lo conozca y le realice una entrevista más específica acerca de los conocimientos esenciales que debe de cubrir. De ser aceptado el responsable del área firmará la solicitud para proceder con el estudio socioeconómico.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	13	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			


		Selección
(10)	Depto. de Recursos Humanos	<p>Si el candidato es aceptado, se llevará a cabo, una investigación socioeconómica en la cual nos proporciona información más detallada sobre actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores, así como verificar la información proporcionada por el candidato, dicha investigación es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. (ANEXO 1)</p>
(11)	Depto. de Recursos Humanos	<p>Si toda la información es correcta se procede con el procedimiento de selección. De lo contrario se suspende el proceso, y se reinicia el mismo.</p>

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	14	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			


 Selección	
(12)	<p>Depto. de Recursos Humanos</p> <p>Para garantizar un panorama general de la estabilidad emocional y potencial del candidato será necesario practicar una evaluación Psicométrica enfoca a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Coeficiente Intelectual (Nivel de Inteligencia) (ANEXO 2) ◆ Personalidad (Rasgos o Actitudes) (ANEXO 3) ◆ Conocimientos Técnicos (ANEXO 4)
(13)	<p>Depto. de Recursos Humanos</p> <p>Si los resultados arrojados de las pruebas corresponden al perfil deseado se continua con la contratación, de lo contrario se termina con el proceso.</p>
(14)	<p>Depto. de Recursos Humanos</p> <p>Al final del proceso de selección de personal, se practica una valoración médica, con el fin de contar con personal sano dentro de la organización para que su estado de salud no influya en la realización de sus labores.</p>

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---





Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	15	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

 Contratación	
(15)	<p>Depto. de Recursos Humanos</p> <p>Una vez que este proceso ha sido acreditado por el candidato se le informa cual será la documentación necesaria para entregar y poder ser contratado por la compañía, haciéndole mención que de faltar un documento no se procederá a ninguna contratación. (ANEXO 5)</p>
(16)	<p>Depto. de Recursos Humanos</p> <p>Cuando ya se cuenta con la documentación se procede a realizar la integración del expediente del candidato que fue seleccionado y que acreditó todo el proceso.</p> <p>La integración del expediente contendrá los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presolicitud 2. Solicitud 3. Exámenes Técnicos 4. Exámenes Psicométricos 5. Estudio Socioeconómico 6. Examen Médico 7. Documentos

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---

	<u>Ingeniería Computacional</u>			FECHA	Septiembre de 1998.		
	"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"			PÁGINA	16	DE	75
				SUSTITUYEA			
	PÁGINA		DE				
	DE						

 Contratación		
(17)	Depto. de Recursos Humanos	<p>Si el aspirante ha cubierto con todos los elementos se le asigna fecha para la firma de contrato, así como programar su inducción a la compañía.</p> <p>Es aquí donde se concluye con el proceso de reclutamiento y selección de personal.</p>

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1993		
PÁGINA	17	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Manual de Procedimientos

Gráficas

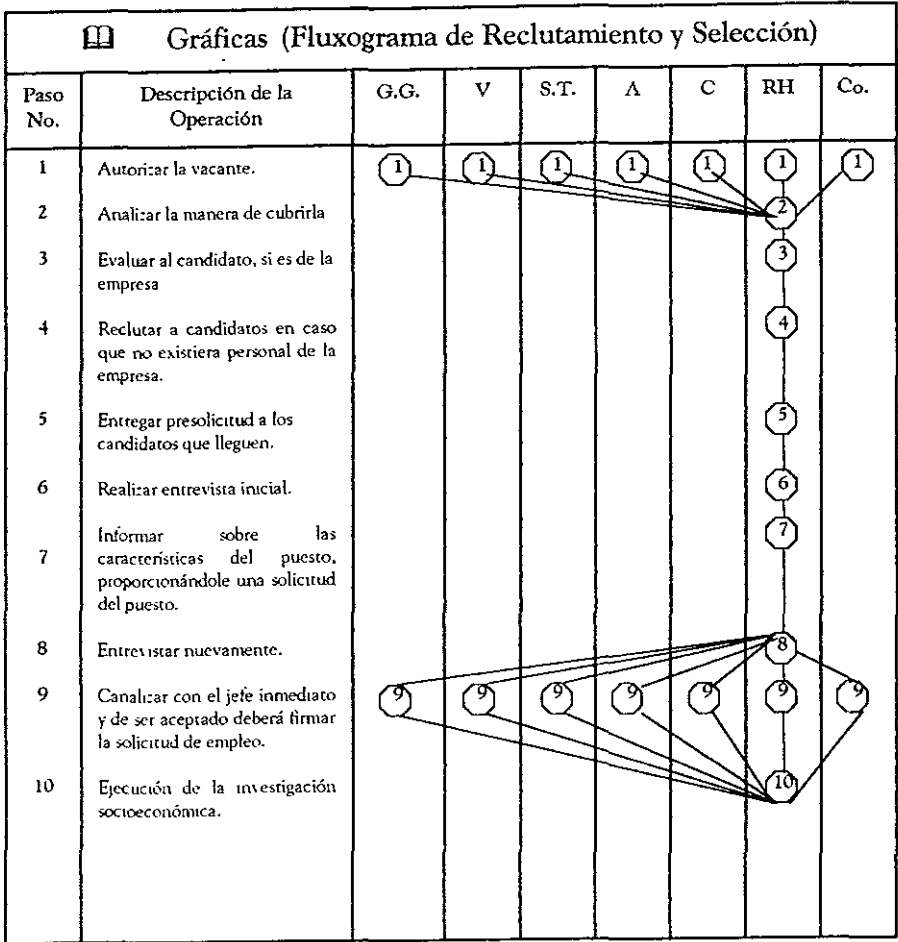
Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	18	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			



Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	19	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Gráficas (Fluxograma de Reclutamiento y Selección)								
Paso No.	Descripción de las operaciones	G.G	V	S.T.	A	C	RH	Co.
11	Cotejar que la información sea verdadera.						⑪	
12	Evaluar al candidato mediante baterías Psicométricas.						⑫	
13	Verificar que los resultados sean positivos.						⑬	
14	Practicar una valoración médica						⑭	
15	Proporcionar información sobre los documentos que debe de traer para realizar la contratación.						⑮	
16	Realizar la integración del expediente.						⑯	
17	Asignar fecha de firma de contrato, finalizando el proceso de Reclutamiento y Selección.						⑰	

Elaboró: Adali Guidño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	20	DE	25
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			



Gráficas (Fluxograma de Reclutamiento y Selección)

SIGNIFICADO DE LAS ABREVIATURAS:

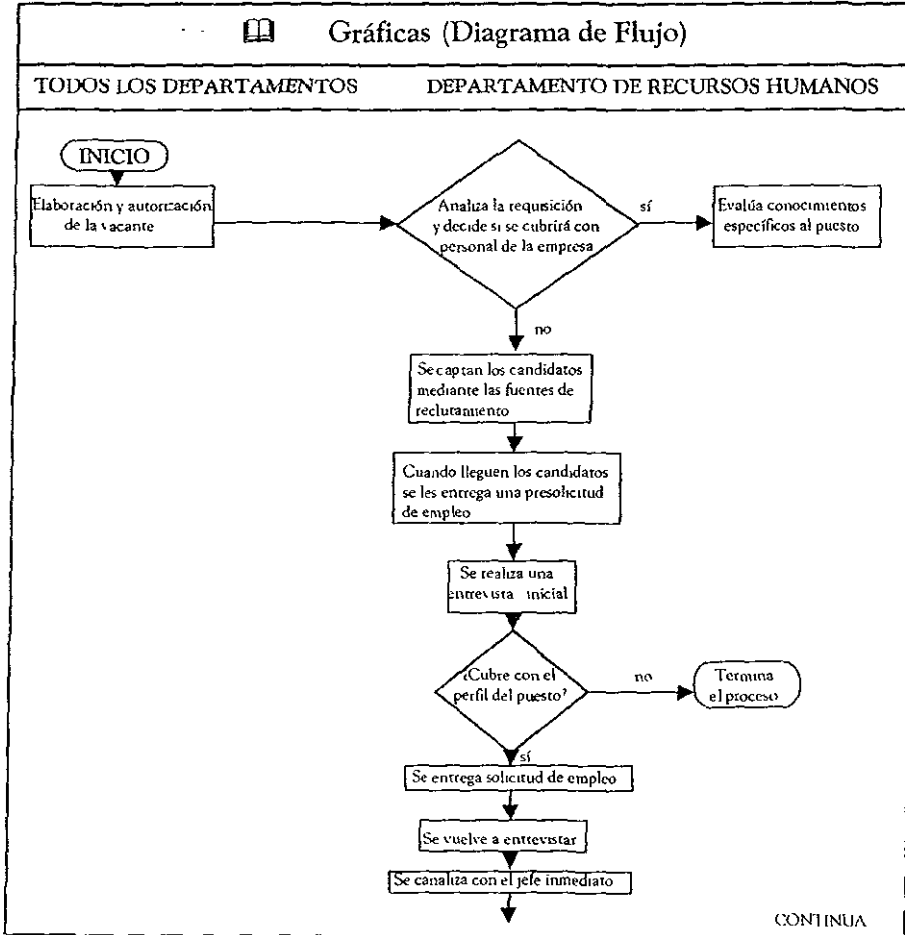
ABREVIATURA	PUESTOS
G.G.	Gerencia General
V	Ventas
S.T.	Servicios Técnicos
A	Administración
C	Compras
RH	Recursos Humanos
Co.	Contabilidad

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	71	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			



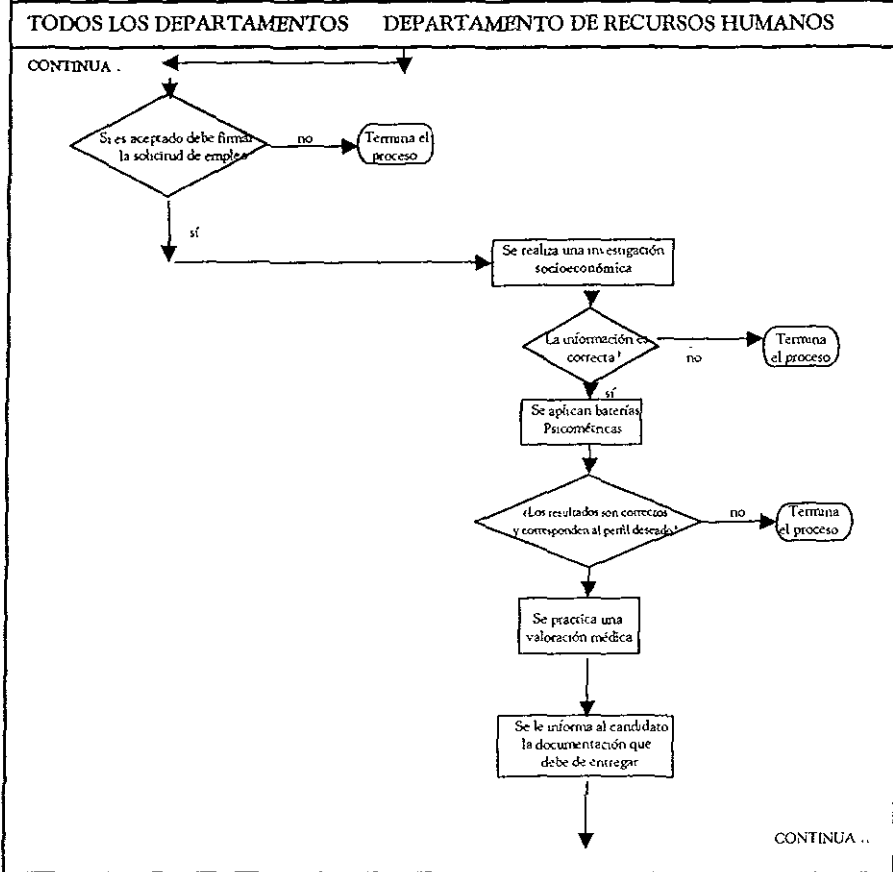
Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	22	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Gráficas (Diagrama de flujo)



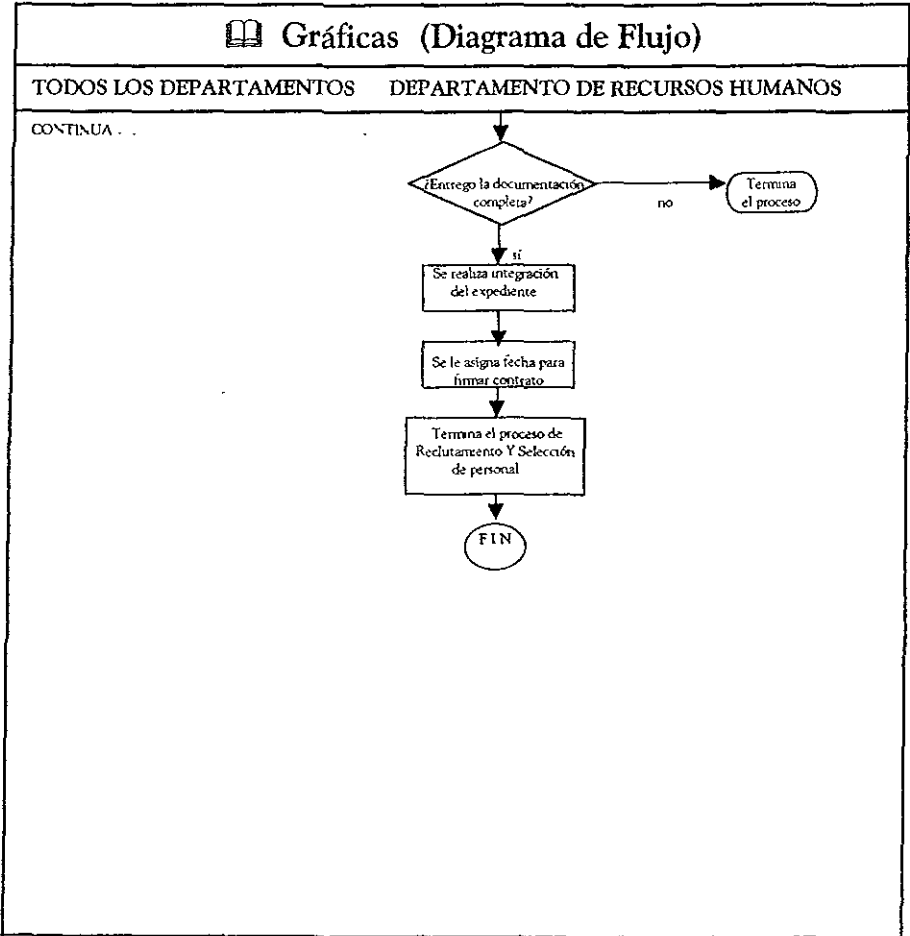
Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	--------------------------------------	--



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	25	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			



Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
"Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	24	DL	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Manual de Procedimientos

Formas

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	15	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Forma F INCO A-1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Departamento: _____ (1) Fecha: _____ (2)

Puesto: _____ (3)

CAUSAS QUE ORIGINAN LA VACANTE

Puesto de Nueva Creación: _____ (4)

Sustitución del Sr. (A): _____ (5)

Cubrir incapacidad del Sr. (A): _____ (6)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

_____ (7)

Horario: _____ (8) Sexo M (9) F (10)

Días de Descanso: _____ (11)

PUESTO DE NUEVA CREACIÓN

Sueldo Propuesto \$ _____ (11) Sueldo Autorizado \$ _____ (12)

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES PARA EL PUESTO

_____ (13)

REQUISITOS

Edad: _____ (14) Sexo: _____ (15)

Escolaridad _____ (16) Manejo de Máquinas: _____ (17)

Experiencia Mínima: _____ (18) Conocimientos Especiales: _____ (19)

OBSERVACIONES

_____ (20)

Nombre de la persona que entrevistará al candidato: _____ (21)

Vo.Bo. Jefe de Depto. (22)	Vo. Bo. Dirección General (23)	Vo. Bo. Cre. De Recursos Humanos (24)
-------------------------------	-----------------------------------	--

Fecha en que se recibe la requisición: _____ (25)

Fecha en que la vacante fue cubierta: _____ (26)

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	26	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-1

- 1 Se coloca el departamento al cual es dirigida la forma, en este caso, siempre será al departamento de Recursos Humanos.

- 2 Fecha en que se elabora la forma.

- 3 Puesto en el cual se requiere cubrir la vacante.

- 4 En caso de ser puesto de nueva creación, se especifica en esta línea.

- 5 En caso de una sustitución de algún empleado, se coloca en esta parte.

- 6 Pero si ninguna de los puntos 4 y 5 corresponde, es posible que sólo se requiera a la vacante, para cubrir una incapacidad, para ello es el apartado.

- 7 Dentro de estas líneas se describe las funciones principales que realizará el personal que llegare a ocupar la vacante.

- 8 Se especifica el horario que tendrá que cubrir el personal en caso de ser contratado.

- 9 En el caso que se requiriere sexo *femenino* establece en este espacio.

- 10 En caso que se necesitare sexo masculino se llena este espacio.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de
 Reclutamiento y Selección de
 Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	27	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-1

- 11 En caso de que el puesto sea de nueva creación se debe de establecer el sueldo propuesto, para sugerirlo a las posibles vacantes.
- 12 Asimismo si ya se encuentra autorizado el sueldo, es importante para con ello confirmar a la vacante el sueldo que ofrece la empresa.
- 13 Dentro de este espacio se describen características de personalidad que debe de cubrir el puesto, como por ejemplo, don de mando, creatividad, liderazgo, etc.
- 14 Es importante saber la edad mínima y máxima que se requiere para el puesto.
- 15 Nuevamente el sexo, con el fin de confirmar el apartado anterior.
- 16 Especificar los estudios mínimos que debe de cubrir la vacante.
- 17 Describir que tipo de máquinas y/o equipo que debe de manejar la vacante, para el logro del objetivo del puesto.
- 18 Aclarar cuanto de experiencia en tiempo, debe de satisfacer la vacante.
- 19 Si debe de tener algún conocimiento en especial la vacante, para cubrir el puesto.
- 20 Dentro de este apartado se declaran características más específicas del puesto, como por ejemplo: casado o soltero, idioma en especial, etc.

Elaboró: Adalí Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	28	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-1

- 21 Se escribe el nombre de la persona responsable que entrevistará al candidato, es decir, su jefe inmediato.
- 22 Firma del responsable del departamento.
- 23 Firma de la Dirección General.
- 24 Firma del responsable del departamento de Recursos Humanos.
- 25 Fecha en que el departamento de Recursos Humanos, recibe la presente requisición de personal.
- 26 Fecha en que la vacante fue cubierta, esto con el fin de llevar un control, más estricto.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	29	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Forma F INCO A-2

PRESOLICITUD

Datos Personales:

Nombre Completo: _____ (1)
 Domicilio actual: (2) Calle: _____ No. _____ Col. _____
 Teléfono: (3) Casa: _____ Oficina: _____ Otro: _____
 Nacionalidad: _____ (4) Edad: _____ (5) Estado Civil: _____ (6)
 Puesto que solicita: _____ (7) Sueldo deseado: _____ (8)
 ¿Dispone de tiempo completo para trabajar? _____ (9) ¿Puede Viajar? _____ (10)
 ¿Se presentó en esta oficina por iniciativa propia? _____ (11) Enviado por alguna fuente de reclutamiento: _____ (12)
 Nombre la fuente: _____ (13)
 Por recomendación del Sr. (Srita.): _____ (14)

ESCOLARIDAD (15)

GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHAS DE A	TÍTULO RECIBIDO
Primaria			
Secundaria			
Prepa. / Similar			
Profesional			
Comercio			
Otros			

Nombre de la carrera que cursa actualmente: _____ (16)

Anote los tres últimos trabajos desempeñados (17)

NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO	FECHAS DE A
1			
2			
3			

Observaciones: _____ (18)

(19)

Firma del solicitante

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	30	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-2

El presente formato, nos da la pauta para conocer en forma escueta a la vacante, ya que nos da un panorama muy rápido de sus características de estudios, trabajos anteriores y datos personales.

- 1 La vacante debe de colocar su nombre completo.
- 2 Su domicilio actual, en donde vive.
- 3 Teléfonos, ya sea de su casa, oficina u otro en donde se le pueda dejar recados.
- 4 Es importante saber a que nacionalidad pertenece.
- 5 Su edad, ya que nos permitirá conocer si está dentro de la requisición del personal.
- 6 Su estado civil, que puede ser, casado, soltero u unión libre.
- 7 Puesto por el que la vacante viene solicitando.
- 8 El sueldo que desea ganar, y que cubre sus necesidades.
- 9 Saber si dispone de tiempo completo para laborar, es importante, para conocer que no tiene otras responsabilidades laborales.
- 10 En caso que la empresa deseará que se trasladará a otro lugar de la república o del país, es vital conocer si esta disponible para hacerlo.

Elaboró: Adali Gudíño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	31	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-2

11 Ver si asiste el candidato, por su propia iniciativa.

12 El conocer si llega el candidato, por alguna fuente es importante para que el reclutador conozca la fuente por la cual tiene más respuesta.

13 Dar a conocer la fuente por la que llega nos ayuda a tener un mejor control de la eficiencia de las fuentes de reclutamiento.

14 Cuando sea el candidato enviado por alguna persona, el candidato debe de anotarlo en este espacio.

15 Su escolaridad del candidato debe de anotar en este espacio para ver cuantos conocimientos teóricos tiene con respecto al puesto.

16 Si actualmente se encuentra estudiando, debe de anotarlo en este espacio.

17 Saber su trayectoria laboral, desde el nombre de la empresa, el puesto que desempeño, el sueldo que percibía y el periodo en el que laboró, ayudará al reclutador a seleccionarlo más rápidamente.

18 Si tiene algún otro comentario, conocimiento, que pueda dar una visión más detallada del candidato, deberá de anotarlo dentro de este espacio.

19 Finalmente debe de firmar el candidato, con ello afirma que todos los datos proporcionados son verdaderos.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	11	DE	15
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Forma F INCO A-3

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: ___(1)___ Puesto Solicitado: ___(2)___ Sueldo Mensual Deseado: ___(3)___

Fotografía Reciente

DATOS PERSONALES: (4)

Nombre: _____ Sexo: F _____ M _____
 Domicilio: Calle: _____ No. _____ Col. _____
 Delegación o Municipio: _____ Entidad Federativa: _____ Código Postal: _____
 Teléfono: _____ Edad: _____ Fecha de Nacimiento: _____
 Lugar de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____
 Estatura: _____ Peso: _____ Estado Civil: _____

DOCUMENTACIÓN: (5)

No. de Registro de Contribuyentes: _____ No. de Afiliación IMSS: _____
 No. de Cartilla Servicio Militar: _____ No. de Licencia de Manejo: _____
 Pasaporte No.: _____ No. de Cédula Profesional: _____

ESCOLARIDAD: (6)

ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS DE	AÑOS A	TÍTULO RECIBIDO
Primaria				
Secundaria				
Prepa / Similar				
Comercial				
Profesional				
Estudios actualmente				

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Setiembre de 1998		
PÁGINA	33	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Forma INCO A-3

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES: (7)

Su estado de salud es: Bueno Regular Malo Padece alguna enfermedad: No Sí
 Siendo mujer ¿Esta usted embarazada? No Sí Tiempo: _____
 ¿Qué deportes practica usted? _____ ¿A que organización social o deportiva pertenece? _____
 ¿En que ocupa su tiempo libre? _____
 ¿Cuál es su meta en la vida? _____

REFERENCIAS PERSONALES NO FAMILIARES: (8)

NOMBRE	PUESTO	EMPRESA	DIRECCIÓN Y TELÉFONO

DATOS FAMILIARES: (9)

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	PUESTO	EMPRESA	DIRECCIÓN Y TELÉFONO

DATOS ECONÓMICOS: (10)

¿Tiene usted otros ingresos? Si No Concepto _____ Importe \$ _____
 ¿Su cónyuge trabaja? Si No Percepción \$ _____
 ¿Vive en casa propia? Si No ¿Paga Renta? Si No Importe \$ _____
 ¿Tiene Automóvil propio? Si No Marca _____ Modelo _____
 ¿Tiene Deudas? Si No ¿Qué tipo? _____ Importe \$ _____
 ¿A cuanto ascienden sus necesidades mensuales? _____
 ¿En que porcentaje contribuye usted al gastos familiar? _____

Elaboró: Adali Gudíño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	34	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE	-		

Forma F INCO A-3

DATOS GENERALES: (11)

¿Tiene familiares y/o amigos que laboren en esta empresa? Si No Nombres: _____

¿Pertenece a algún sindicato u organización política o religiosa? Si No ¿A cuál? _____

¿Tiene seguro de vida? Si No Suma asegurada: _____

¿Ha estado afianzado? Si No ¿Puede Viajar? Si No

¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? Si No ¿Por qué? _____

¿Cómo se entero de este empleo? Periódico ¿En qué fecha podría presentarse a trabajar? _____
 Iniciativa Propia
 Por alguien de la empresa

EXPERIENCIA LABORAL: (12)

Nombre de la empresa:				
Domicilio:				
Teléfono(s)				
Tiempo que presto sus servicios				
Puesto				
Departamento				
Puesto del Jefe				
Describa brevemente las responsabilidades o actividades desempeñadas				
Causa de separación				
Sueldo inicial				
Sueldo Final				

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	35	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE	-		

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-3

Esta forma da la pauta para la realización de una entrevista más profunda, colocando todo lo que concierne al candidato, acompañándola de una fotografía.

- 1 En este espacio el candidato debe de colocar la fecha en que esta contestando la solicitud.
- 2 Señalar el puesto por el que esta interesado, ayudará al entrevistador a cuestionarlo, para verificar si cubre con el perfil del puesto.
- 3 El sueldo que desea percibir, permite saber si esta dentro de lo que la empresa ofrece.
- 4 Este espacio, el candidato debe de colocar sus datos esenciales, como su nombre, domicilio, teléfono, estado civil, etc.
- 5 Conocer que documentos tiene vigentes, darán a conocer aspectos que influirán en la contratación.
- 6 Dentro de este espacio, el candidato debe colocar el nivel de estudios que ha desarrollado.
- 7 El candidato debe de dar a conocer su estado de salud y hábitos personales, con el fin de asegurarse la empresa que el candidato presenta un buen estado físico.

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	36	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Instructivo de llenado de la forma F INCO A-3

8 Debe de anotar, el candidato 3 personas que no sean familiares, que lo conozcan y lo recomienden, esto con el fin de que la empresa pida referencias de la persona.

9 Dentro de éste espacio debe de colocar 4 personas familiares, proporcionando datos como: Edad, parentesco, puesto dirección, teléfono y nombre de la empresa en donde labora.

10 Este apartado son una serie de preguntas en donde el candidato, debe de contestar lo más honestamente, en cuanto a su situación económica.

11 Este espacio, da al entrevistador aspectos generales del candidato, cómo si pertenece a algún sindicato, si tiene seguro de vida, tiempo disponible, posibilidades de viajar, el medio por el cual se enteró del empleo, etc.

12 La experiencia laboral que tiene nuestro candidato es importante para saber que tanto conoce el puesto, es importante que sea lo más específico posible proporcionando todos los puntos que se solicitan.

Elaboró: Adali Guadino Beltrán

Revisó: Elisa Beltrán
Administración

Autorizó: Daniel Martínez
Gerencia General



Ingeniería Computacional


"Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal"

FECHA	Septiembre de 1993		
PÁGINA	37	DE	73
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Manual de Procedimientos

Anexos

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---

	Ingeniería Computacional			
	"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"			
	FECHA	Septiembre de 1998.		
	PÁGINA	38	DE	75
	SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE		
DE				

Anexo 1

ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA

Apartados y Contenido de la Encuesta Socio-Económica

- a) Datos Generales
- b) Empleos Anteriores (Fecha de ingreso, puesto, fecha de baja, causa, algún problema durante el tiempo trabajado, es recontractable, sindicalizado, quién proporciona los datos y puesto del informante).
- c) Entrevista familiar
 - Datos Generales del Familiar
- d) Datos del candidato
- e) Intereses (Metas y Objetivos del candidato)
- f) Confirmación de antecedentes familiares
- g) Entrevista a vecino (Tiempo de conocerlo, ¿A quién conoce de su familia?, ¿Sabe si ha tenido un problema él o su familia?, ¿Lo considera recomendable?
- h) Croquis
- i) Datos del entrevistador

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	19	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

BATERIAS PSICOMÉTRICAS QUE MIDEN INTELIGENCIA

Otís Sencillo

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Último grado de estudios alcanzado: _____

Fecha: _____ Puesto Solicitado: _____

Esta prueba se compone de diversas preguntas y problemas que usted deberá resolver.

Observe los siguientes ejemplos:

EJEMPLO 1

¿Cuál de estas cinco palabras nos indica lo que es una manzana?

1)FLOR 2)ARBOL 3)LEGUMBRE 4)FRUTO 5)ANIMAL

La respuesta exacta es “FRUTO”. Por ello, esta palabra se ha subrayado y escrito en el cuadro de la derecha su número respectivo.

Deberá dar las contestaciones de esta misma forma, subrayando la respuesta correcta y anotando su número en el paréntesis.

Resuelve ahora este ejemplo:

EJEMPLO 2

¿Cuál de estas cosas es redonda?

1)LIBRO 2)LADRILLO 3)PELOTA 4)CASA 5)BAUL

A veces no se trata de elegir entre respuestas dadas, sino que usted mismo debe contestar a una pregunta que se le hace. En estos casos no hay que subrayar nada, basta con poner la contestación en el paréntesis. **NO VUELVA LA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.**

Elaboró: Adali Gudíño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	43	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

- 01) ¿Qué expresa mejor lo que es un martillo?
1) COSA 2) MUEBLE 3) ARMA 4) HERRAMIENTA 5) MAQUINA
- 02) ¿Cuál de estas cinco palabras significa lo contrario de "ganar"?
1) CONSEGUIR 2) DECAER 3) PERDER 4) ACCEDER 5) ENSAYAR
- 03) La yerba es para la vaca, como el "pan" es para:
1) LA MANTECA 2) LA HARINA 3) LA LECHE 4) EL HOMBRE 5) LA COSECHA
- 04) Que es para el automóvil, si para el carbón es para la locomotora?
1) EL HUMO 2) LA MOTOCICLETA 3) LAS RUEDAS 4) LA GASOLINA 5) LA BOCINA
- 05) Uno de los números de esta serie es falso, escriba en el paréntesis número que debería ser:
5 10 15 20 25 30 35 39 40 45 50
- 06) La mano es para el brazo, lo que es el pie es para:
1) LA PIERNA 2) EL PULGAR 3) EL DEDO 4) EL PUÑO 5) EL PUÑO
- 07) De un muchacho que no hace más que hablar de sus cualidades y de su sabiduría, se dice que:
1) MIENTE 2) BROMEA 3) ENGAÑA 4) SE DIVIERTE 5) SE ALABA
- 08) De una persona que tiene deseos de hacer una cosa, pero teme al fracaso, se dice que es:
1) SERIE 2) ANSIOSA 3) TRABAJADORA 4) ENERGICA 5) TÍMIDA
- 09) El sombrero es para la cabeza, lo que el "dedal" es para:
1) EL DEDO 2) LA AGUJA 3) EL HILO 4) LA MANO 5) LA COSTURA
- 10) El hijo de la hermana de mi padre es mi:
1) HERMANO 2) SOBRINO 3) PRIMO 4) TIO 5) NIETO
- 11) Cual de estas diez cantidades es la mayor. (Indique por la letra):
a) 6456 b) 8968 c) 4265 d) 5064 e) 4108 f) 7549 g) 2335 h) 9472 i) 3286 j) 8970
- 12) Cuando sabemos que un acontecimiento va a pasar sin ninguna clase de dudas, decimos que es:
1) PROBABLE 2) SEGURO 3) DUDOSO 4) POSIBLE 5) DIFERIDO
- 13) ¿Qué palabra indica lo opuesto a "este"?
1) NORTE 2) POLO 3) ECUADOR 4) SUR 5) OESTE
- 14) ¿Qué palabra indica lo contrario a "soberbia"?
1) TRISTEZA 2) HUMILDAD 3) POBREZA 4) VARIEDAD 5) ALTANERÍA
- 15) ¿Cuál de estas cinco cosas no puede agruparse a las demás?
1) PERA 2) PLATANO 3) NARANJA 4) PELOTA 5) HIGO
- 16) Si una persona al salir de su casa, anda 7 pasos a la derecha y después retrocede cuatro hacia la izquierda ¿A cuantos pasos esta de su casa?
- 17) Si comparamos el automóvil a un carro ¿A qué debería comparar una motocicleta?
1) LA CARRERA 2) AL CABALLO 3) AL TRANVIA 4) AL TREN 5) LA BICICLETA
- 18) ¿Cuál de estas cinco cosas tiene más parecido con manzana, melocotón y pera?
1) SEMILLA 2) ARBOL 3) CIRUELA 4) JUGO 5) MONDADURA

Elaboró: Adali Guño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-----------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	41	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

- | | |
|--|--------------------------|
| 19) Escriba la letra que en el abecedario sigue a la "K". | <input type="checkbox"/> |
| 20) El rey es a la "Monarquía" como presidente es a: | |
| 1) La presidencia del consejo de ministros 2) El senado 3) La república | |
| 4) Un monárquico 5) Un republicano | <input type="checkbox"/> |
| 21) La lana es para el carnero, lo que las plumas es a: | |
| 1) LA ALMOHADA 2) EL CONEJO 3) EL PAJARO 4) LA CABRA 5) LA CAMA | <input type="checkbox"/> |
| 22) Pesado es a "Plomo", como "Sonoro" es a: | |
| 1) SUAVE 2) PEQUEÑO 3) MACIZO 4) GRIS 5) RUIDO | <input type="checkbox"/> |
| 23) "Mejor" es a "Bueno", lo que "Peor" es a: | |
| 1) MUY BUENO 2) MEDIANO 3) MALO 4) NULO 5) SUPERIOR | <input type="checkbox"/> |
| 24) ¿Cuál de estas cosas tiene más parecido con "tenazas", "alambre" y "clavo": | |
| 1) BILLETE DE 25 PESETAS 2) HUESO 3) CUERDA 4) LAPIZ 5) LLAVE | <input type="checkbox"/> |
| 25) Ante el dólar de los demás, normalmente sentimos: | |
| 1) RABIA 2) PIEDAD 3) DESPRECIO 4) DESDEN 5) AÑORANZA | <input type="checkbox"/> |
| 26) Cuando alguien concibe una nueva máquina, se dice que ha hecho una: | |
| 1) EXPLORACIÓN 2) ADAPTACIÓN 3) RENOVACIÓN 4) NOVEDAD 5) INVENCION | <input type="checkbox"/> |
| 27) ¿Qué es para la abeja lo que las uñas son para el gato? | |
| 1) VUELO 2) MIEL 3) ALAS 4) CERA 5) AGUIJÓN | <input type="checkbox"/> |
| 28) Uno de los números de esta serie es falso. Escriba en el paréntesis el número correcto: | |
| 1 7 2 7 3 7 4 7 5 7 6 7 8 7 | <input type="checkbox"/> |
| 29) La corteza es para la naranja y la vaina es para el guisante, lo que la cascara es para: | |
| 1) LA MANZANA 2) EL HUEVO 3) EL JUGO 4) EL MELOCOTON 5) LA GALLINA | <input type="checkbox"/> |
| 30) ¿Qué es para el criminal, lo que el hospital es para el enfermo? | |
| 1) JUEZ 2) HOSPICIO 3) DOCTOR 4) PRESIDIO 5) SENTENCIA | <input type="checkbox"/> |
| 31) Si estos números estuviesen ordenados, ¿Por qué letra empezaría el del centro? | |
| OCHO DIEZ SEIS NUEVE SIETE | <input type="checkbox"/> |
| 32) A 30 centavos el lápiz, ¿Cuántos podrán comprarse por tres pesetas? | <input type="checkbox"/> |
| 33) De una cantidad que disminuye se dice que: | |
| 1) SE VA 2) DECRECE 3) SE ACOTA 4) MUERE 5) DESAPARECE | <input type="checkbox"/> |
| 34) ¿Cuál de estas cinco cosas es mal completa? | |
| 1) RETOÑO 2) HOJA 3) ARBOL 4) RAMA 5) TRONCO | <input type="checkbox"/> |
| 35) Si estas palabras estuviesen convenientemente ordenadas para formar una frase, por que letra empezaría la tercera palabra: "Con quién eres quien diré andas y te quien". | <input type="checkbox"/> |
| 36) Si Jorge es mayor que Pedro, y Pedro es mayor que Juan, entonces Jorge es _____ que Juan | |
| 1) MAYOR 2) MÁS PEQUEÑO 3) IGUALES 4) NO SE PUEDE SABER | <input type="checkbox"/> |

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	42	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

- 37) ¿Cuál de estas palabras, sería la primera que encontraríamos en un diccionario?
1) TREN 2) SANTO 3) RASPADOR 4) QUESO 5) GRUTA 6) NOCHE 7) PUNTURA
- 38) Si Juan es mayor que José, y José tiene la misma edad que Carlos, entonces Carlos es _____ que Juan.
1) MAYOR 2) MAS JOVEN 3) DE LA MISMA EDAD 4) NO SE PUEDE SABER
- 39) Ordenando esta frase, por que letra empezaría la última palabra.
"A FALTA DE TORTAS BUENAS PAN SON DE".
- 40) Si en una caja grande hubiera dos más pequeñas y dentro de cada una de estas dos hubiera cinco, ¿Cuántas cajas habría en total?
- 41) En un idioma extranjero "Soto Gron" quiere decir "Muy Caliente", Fass Gron", Muy Frío", ¿Por qué letra empieza la palabra que significa "Muy", en este idioma?
- 42) La palabra que mejor expresa que una cosa o institución se mantiene a lo largo del tiempo es,
1) PERMANENTE 2) FIRME 3) ESTACIONARIA 4) SÓLIDA 5) VERDADERA
- 43) ¿Cuál de estas cosas tiene más parecido con serpiente, vaca y gorrón?
1) ARBOL 2) MUÑECA 3) CARNERO 4) PLUMAS 5) PIEL
- 44) Hay un refrán que dice: "A HIERRO CALIENTE, BATIR DE REPENTE", y esto significa:
1) EL HIERRO BATIDO EN FRIO, ES MALO.
2) NO SE PUEDEN HACER COSAS AL MISMO TIEMPO.
3) HAY QUE SABER APROVECHAR EL MOMENTO OPORTUNO
4) LOS HERREROS HAN DE TRABAJAR SIEMPRE DE PRISA
5) EL TRABAJO DEL HIERRO ES CANSADO
- 44) Si estas palabras estuvieran ordenadas, ¿Por qué letra empezaría la del centro?
SEMANA AÑO HORA SEGUNDO DIA MES MINUTO
- 45) El capitán es par el barco, lo que el alcalde es para:
1) EL ESTADO 2) LA PROVINCIA 3) LA CIUDAD 4) EL PATRÓN 5) EL JUEZ
- 46) Uno de los números de esta serie esta equivocado. Escriba el número que debe figurar:
2 3 4 3 2 3 4 3 2 4
- 47) Si un pleito se resuelve por mutuas concesiones, se dice que ha habido:
1) PROMESA 2) DEBATE 3) AMNISTÍA 4) PROCESO 5) AVENIENCIA
- 48) Esta frase tiene las palabras desordenadas, hago lo que se le ordena en ella:
"FRASE LA LETRA ESCRIBA PRIMERO ESTA DE"
- 49) En esta serie de números cuente todos los 5 que están delante de un 7, e indique en el paréntesis cuantos son:
7 5 3 5 7 2 3 7 5 6 7 7 2 5 7 3 4 7 7 5 2 0 7 5 7 8 7 2 5 1 7 9
- 50) Si un ciclista recorre 250 metros en 25 segundos.
¿Cuántos recorrerá en un quinto de segundo?

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Guño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-----------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Setiembre de 1998		
PÁGINA	45	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

Barsit

Nombre: _____
 Edad: _____
 Fecha: _____
 Puntos: _____

CUESTIONARIO

LEA ESTO CON MUCHA ATENCIÓN

Usted tendrá que ir resolviendo cuestiones parecidas a estas. No escriba palabras; subrayélas solamente, y escriba los números como se le ordena. Subraye la palabra que mejor conteste a la pregunta.

EJEMPLOS:

- 1.- ¿Qué palabra nos dice lo que es una manzana?
libro piedra casa fruto animal
- 2.- ¿Qué palabra nos dice lo contrario de bueno?
anterior mejor malo simpático deseable
- 3.- De estas 5 palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
gato perro zapato caballo vaca
- 4.- El agua es una bebida y el arroz es un:
objeto alimento juego cosa mineral
- 5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
2 4 6 8 10 14 18 20
- 6.- Los peces viven en:
el agua, la tierra, el aire, el monte, el subsuelo
- 7.- Lo contrario de nuevo es.
moderno viejo bollo elegante caro
- 8.- De estas 5 palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Enero Febrero Marzo Año Abril
- 9.- La cama sirve para dormir y la silla sirve para:
comer jugar sentarse bailar saltar
- 10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie.
50 45 40 35 30 25 15 5

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	41	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

A continuación encontrará 60 preguntas parecidas a éstas, para hacer este ejercicio se le darán 10 minutos, que usted debe aprovechar lo mejor que pueda.

Recuerde que es mejor hacer las cosas bien que deprisa, pero si no sabe cómo resolver una pregunta, no se entretenga mucho en ella, pase a la siguiente.

Procure que la rapidez no lo haga cometer errores. No pregunte nada al examinador. Ni se distraiga mirando a los demás.

AHORA EMPIEZAN A CONTAR LOS DIEZ MINUTOS.

1. El queso se fabrica de:
las flores la harina la leche las uvas el azúcar
2. Lo contrario de abierto es:
liso cerrado delante claro despejado
3. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
rojo amarillo morado bandera verde
4. El pájaro canta y el perro:
habla rebuzna cacarea maúlla ladra
5. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
10 15 20 25 35 40 45 55
6. Para medir la temperatura se emplea el:
litro gramo termómetro metro kilovatio
7. Lo contrario de dormir es:
noche luz amanecer despierto claridad
8. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
agua platino café té cerveza
9. El zapato protege al pie y el sombrero protege a:
la cabeza la mano el dedo el brazo la rodilla
10. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
6 9 12 18 21 24 30
11. El triángulo es una figura formada por.
4 lados 6 lados 5 lados 3 lados 9 lados
12. Lo contrario de negro es:
oscuro sombra opaco sucio blanco
13. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Pedro Enrique Ana José Carlos

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	45	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

14. El naranjo es un árbol y el perro es:
 un objeto un animal una cosa un mineral un vegetal
15. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
 7 9 11 13 17 21 23
16. El gato es un:
 insecto mamífero ave paz reptil
17. Lo contrario de triste es:
 alegre preocupado dolorido desgraciado enfermo
18. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
 Bogotá Lima Alpes Caracas Quito
19. La piel cubre al hombre, y las plumas cubren a:
 la vaca el perro el gato la gallina el caballo
20. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
 7 14 21 28 42 49 63 70
21. Treinta es el triple de.
 quince tres diez doce cinco
22. Lo contrario de calor es:
 sudor fatiga blanco frío luz
23. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
 cuchara plato tenedor cuchillo cucharita
24. Para coser se emplea la aguja y para dibujar se emplea el:
 lápiz bastón tintero pie ojo
25. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
 40 36 32 28 20 16 12 4
26. La Cordillera de los Andes está en:
 Europa Asia América Australia Africa
27. Lo contrario de arriba es:
 dentro abajo cerca completo lejos
28. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
 General Teniente Capitán Presidente Coronel
29. Con el cuerpo se fabrica el calzado y con la tela:
 piel lana algodón seda vestidos
30. Escriba los dos números que faltan a esta serie.
 64 58 52 46 34 28 16 10 4

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	46	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

31. Roma es la Capital de:
Nicaragua España Grecia Italia Paraguay
32. Lo contrario de sí es.
antes afirmar duda luego no
33. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
vaso copa agua jarra taza
34. La nariz sirve para oler y los ojos sirven para:
oír ver gustar tocar andar
35. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
5 10 20 80 160 640 1280
36. El idioma oficial de Haití es el:
inglés francés español holandés portugués
37. Lo contrario de despacio es:
de prisa lento pausado débil grueso
38. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
carpintero herrero médico albañil zapatero
39. Al lunes sigue el martes y a enero sigue:
junio viernes mes febrero año
40. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
2 4 16 32 128 256
41. Fernando de Magallanes fue un famoso:
nilitar aviador navegante sabio sacerdote
42. Lo contrario de blando es:
suave duro liso grueso débil
43. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
ver oír oler andar gustar
44. El codo articula el brazo, y la rodilla articula:
el corazón los dedos los pulmones el cerebro la pierna
45. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
5 6 8 11 15 20 33 41 60
46. Cristóbal Colón descubrió América en el:
siglo XIII siglo XVII siglo IV siglo XV siglo XIV
47. Lo contrario de fuera es:
libro lejos distinto malo dentro
48. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Venus Júpiter Satélite Urano Neptuno

Elaboró: Adali Guidño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	47	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

49. Octubre es anterior a Noviembre y jueves es anterior a:
 diciembre viernes septiembre miércoles día
50. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
 90 80 71 63 50 45 38 36 35
51. Los primeros ferrocarriles empezaron a funcionar hacia:
 1900 1800 1825 1750 1710
52. Lo contrario de empezar es:
 iniciar adelantar obstruir terminar buscar
53. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
 feliz triste satisfecho alegre contento
54. La paz viene después de la guerra, y la calma viene después de:
 la tormenta el crepúsculo el bienestar la felicidad
55. Escriba los dos números que faltan a esta serie:
 120 100 82 66 40 30 16 12 10
56. La bitácora es de uso indispensable en:
 música biología navegación teatro química
57. Lo contrario de homogéneo es:
 compacto heterogéneo abstracto sutil neutro
58. De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
 Bach Mozart Newton Chopin
59. La biblioteca es para guardar libros y la pinacoteca para guardar:
 periódicos discos película monedas cuadros
60. Escriba los dos números que faltan en esta serie:
 10 20 30 50 60 70 80 90 100

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal!"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	45	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

Wonderlik

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 Grado máximo de Estudios: _____

LEA ESTA PAGINA CUIDADOSAMENTE, SIGUIENDO CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN. NO EMPIECE LA PRUEBA NI VOLTEE LA HOJA HASTA QUE SE INDIQUE

Esta es una prueba de Agilidad Mental, el la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

En seguida se muestra unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes.

1."COSECHAR", es lo contrario de:
 1)OBTENER 2)ALENTAR 3)CONTINUAR 4)EXISTIR 5)SEMBRAR.....()

La respuesta correcta es "SEMBRAR". Al final del renglón deberá escribir el número correspondiente a la respuesta correcta. O sea, el número "5".

Ahora conteste usted la siguiente pregunta:
 2)SI UN LITRO DE PETROLEO CUESTA 23 CENTAVOS. ¿CUÁNTO COSTARÁN 4 LITROS?
 ()

La respuesta correcta es "92 centavos", así es que escriba usted, "92 CTVS", en el paréntesis correspondiente al final del renglón.

Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o la letra que corresponda.

Elaboró: Adali Guño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-----------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	49	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

1. "LUJO", es lo opuesto de:
1) Demasia 2) Lujuria 3) Pobreza 4) Devoción 5) Fracaso..... ()
2. "DOLOR" es lo opuesto de:
1) Veneno 2) Tormento 3) Agonía 4) Bienestar 5) Castigo..... ()
3. Se ha omitido un número de la siguiente serie, ¿cuál es el número faltante?
100 97 94 ? 88 85 82..... ()
4. "RETARDO", es lo opuesto de:
1) Mantener 2) Adelanto 3) Requerir 4) Permanecer 5) Atraso..... ()
5. En las siguientes cinco palabras, hay una que es diferente de las demás. ¿Cuál es?
1) Grupo 2) Coro 3) Muchedumbre 4) Niño 5) Gentío..... ()
6. En la siguiente serie de palabras, hay una que es diferente de las otras. ¿Cuál es?
1) Profesorado 2) Alumnado 3) Agrupación 4) Sindicato 5) Amigo..... ()
7. Ordene las siguientes palabras para que formen una frase completa y después determinar si dicha frase es cierta, poniendo una "C", o si es falsa poniendo una "F", según sea el caso.
"combustible leña carbón El y la son"..... ()
8. De los siguientes pares de cifras, ¿Cuántos pares son exactamente iguales?
3421 1243
21212 21212
558956 558956
10122021 1012021
612986896 612986896
356471201 356571201..... ()
9. Ordene mentalmente las siguientes palabras para que formen una oración con sentido, y ponga en el paréntesis el número que corresponda a la palabra que en su concepto va al final de la oración
(1) ES (2) MUNDO (3) EL (4) REDONDO..... ()
10. Ordene mentalmente las siguientes palabras en una frase y determine si dicha frase es cierta poniendo una "C" o falsa poniendo "F".
"vivir es oxígeno El indispensable para" ()
11. Si un auto avanza 16 Kms. en media hora ¿A cuantos kilómetros por hora va corriendo?..... ()
12. Los siguientes refranes:
"Dime con quién andas y te diré quién eres"
"El que con lobos anda, a aullar se enseña"...
son entre sí:
1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS..... ()

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	50	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

13. Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas:
 "Todos los niños gordos lloran"
 "Juan es un niño gordo y "Juan llora"
 La última frase es: 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA..... ()
14. "ATORAR ATASCAR", el significado es estas palabras es:
 1) SIMILAR 2) CONTRADICTORIO 3) NI SIMILAR NI CONTRADICTORIO..... ()
15. ¿Cuántos mts² tiene un terreno que mide 9 mts. de ancho y 21 mts. de largo?..... ()
16. En la siguiente serie de palabras, ¿cuál de ellas es diferente a la otras?
 1) Protestante 2) Pascua 3) Luterano 4) Católico 5) Evangelista..... ()
17. DOS De los siguientes refranes tienen sentido similar. ¿Cuáles son?
 (anote los números correspondientes)..... ()
- 1.- "Más vale pájaro en mano que ciento volando"
 - 2.- "Después de abogado el niño, tapan el pozo"
 - 3.- "Haz el bien y no veas a quien"
 - 4.- "Cierran el corral, después que huyó el caballo"
 - 5.- "El pez por la boca muere"
18. De los pares de nombres siguientes, ¿cuáles son idénticos?..... ()
- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1. González M. O. | González M. O. |
| 2. Richardi J. V. | Rikardi J. V. |
| 3. Ruiz Antonio | Ruiz Antonio |
| 4. Acosta M. N. | Acosta N. M. |
| 5. Sifuentes A. I. | Sifuentes A. I. |
19. Un comerciante compró algunos cuadros en \$2,000. Los vendió en un total de \$ 2,400. con una utilidad de \$50. en cada uno. ¿De cuantos cuadros se trata?..... ()
20. "VOCACIÓN TENDENCIA", Estas palabras son entre sí:
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIAS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS..... ()
21. Los siguientes refranes:
 "EL QUE A DOS AMOS SIRVE, CON ALGUNO QUEDA MAL"
 "DE NOCHE, TODOS LOS GATOS SON PARDOS"
 son entre sí
 1) SIMILARES 2) CONTRADICTORIOS 3) NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS..... ()
22. "GENEROSO", es lo opuesto de:
 1) Roble 2) Popular 3) Irritable 4) Amigable 5) Avaro..... ()
23. Un reloj se atrasó un minuto más 12 segundos en 24 días.
 ¿Cuántos segundos se atrasó por día?..... ()

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	51	DE	73
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

24. En la siguiente serie de números, uno de ellos no encaja dentro de la norma establecida por los otros números, ¿Cuál es?
8 9 12 13 16 17 18..... ()
25. Los siguientes refranes:
"EL QUE ESTA CAYENDO, SE AGARRA A UN CLAVO ARDIENDO"
"DIME CON QUIÉN ANDAS Y TE DIRE QUIEN ERES"
son entre sí:
1)SIMILARES 2)CONTRADICTORIOS 3)NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS..... ()
26. Si las dos primeras frases son ciertas:
"El violín está a tono con el piano"
"El piano está a todo con el arpa" y "El arpa está a tono con el violín"
la última frase es.
1)CIERTA 2)FALSA 3)NI CIERTA NI FALSA..... ()
27. Las siguientes frases:
"UN AMIGO LEAL ES UNA GRAN AYUDA"
"LOS QUE MUCHO TOMAN, POCO SABOREAN"
son entre sí:
1)SIMILARES 2)CONTRADICTORIAS 3)NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS..... ()
28. Si 2 ½ kilos de carbón cuesta 20 cts. ¿Cuánto costará 3 ½ kgs.?..... ()
29. Juan y Pedro cazaron 75 liebres, Juan cazó 4 veces más liebres que Pedro. ¿Cuántas liebres cazó Pedro?..... ()
30. Los siguientes refranes:
"A CABALLO DADO NO SE LE VE EL COLMILLO"
"NO POR MUCHO MADRUGAR, AMANECE MAS TEMPRANO"
son entre sí:
1)SIMILARES 2)CONTRADICTORIAS 3)NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS..... ()
31. Un granero completamente lleno, contiene 900 mts³ de maíz. Si el granero tiene 10m. de largo 10m. ancho. ¿Cuántos mts. de fondo tiene?..... ()
32. De la siguiente serie de números, ¿cuál de ellos representa la cantidad más pequeña?
2 1 9 .999 .88..... ()
33. Los siguientes refranes:
"EL QUE MUCHO ABARCA POCO APRIETA"
"EL QUE A DOS AMOS SIRVE, CON ALGUNO QUEDA MAL"
son entre sí
1)SIMILARES 2)CONTRADICTORIAS 3)NI SIMILARES NI CONTRADICTORIOS..... ()

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---

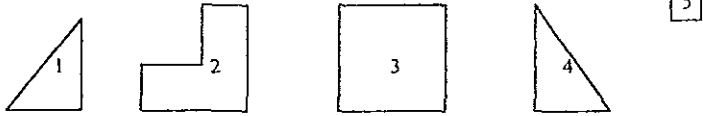


Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	52	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

34. Un niño de seis años tiene una hermana del doble de su edad. Cuando el niño tenga 10 años. ¿Qué edad tendrá su hermana?..... ()
35. En la práctica de tiro al blanco, un soldado atina 40% de los tiros. Para atinar 100 blancos, ¿Cuántos tiros debe disparar?.....()
36. De la siguiente serie de números, ¿Cuál de ellas representa la cantidad más pequeña?
 2 1 0.3 0.888 0.99.....()
37. De los pares de nombre que aparecen en seguida, ¿Cuáles son idénticos?()
- 1) A. J. Pérez A. J. Pérez
 2) R. M. González R. N. González
 3) Antonio Sánchez M. Antonio Sánchez M.
 4) Mireles A. W. Morelos A. W.
 5) Josué Santos José Santos
38. Si el petróleo vale 15 cts. el litro ¿Cuántos litros puede comprar con un peso?..... ()
39. De las siguientes figuras geométricas, tres pueden unirse para formar un triángulo ¿Cuáles tres figuras son estas? ()



40. Esta figura geométrica, puede ser dividida por una línea recta en dos partes, que unidas formen en cuadro perfecto. Dibuje dicha línea y marque en el paréntesis los números que la línea toque en sus extremos..... ()
41. Suponiendo que las dos primeras frases sean ciertas:
 "LA MAYORIA DE LOS COMERCIANTES SON PROGRESISTAS"
 "LA MAYORIA DE LOS COMERCIANTES SON HEBREOS"
 "ALGUNOS COMERCIANTES SON HEBREOS"
 la última frase es:
 1) CIERTA 2) FALSA 3) NI CIERTA NI FALSA..... ()
42. Un reloj marca las 12 hrs. el lunes, el martes siguientes a las 20 horas se había retrasado 32 seg. ¿A ese ritmo de tiempo cuanto se atrasó ese reloj en media hora?..... ()
43. Estudie la serie de números que sigue. ¿Qué número debe seguir donde está la interrogación?
 81 27 9 3 1 1/3 ?..... ()

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



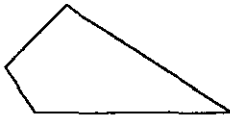
Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	51	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 2

44. Si una familia compra 250 kg. De frijol y diariamente consume 1 2/3 kg.
¿Cuántos días se tardará en acabar el frijol?..... ()
45. "CENSOR CENSURA", las palabras citadas entre sí son:
1)SIMILARES 2)CONTRADICTORIAS 3)NI SIMILARES NI CONTRADICTORIAS..... ()
46. Juan, Pedro y Jesús, se asocian en un negocio y acuerdan dividir las utilidades en partes iguales.
Juan invierte \$5,500.00, Pedro 3,500.00 y Jesús \$1,000.00. Las utilidades del primer año son \$3,000.00
¿Cuánto dinero recibe Juan de menos, que si las utilidades se hubiesen repartido de acuerdo con la inversión?..... ()
47. Un comerciante compró una caja de naranjas conteniendo 12 docenas pto \$24. El sabe que dos docenas se le echarán a perder antes de venderlas ¿A que precio debe vender las docenas para poder ganar 1/3 del costo original?.....()
48. Las noches y los días son de igual duración entre sí en:
1)JUNIO 2)SEPTIEMBRE 3)MAYO 4) DICIEMBRE
49. Si las dos primeras frases son ciertas, la última frase es: ()
1)CIERTA 2)FALSA 3)NI CIERTA NI FALSA
"ROBERTO SALUDO A ERNESTO"
"ERNESTO SALUDO A LUIS"
"ROBERTO NO SALUDO A LUIS"
50. La figura geométrica que se inserta, puede ser por una línea recta en dos partes, que entre sí pueden formar un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea en la figura, y anote los números donde empiece y termine dicha línea..... ()



¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Guadino Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
--------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	54	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

BATERIAS PSICOMÉTRICAS QUE MIDEN PERSONALIDAD

Biografía

Este cuestionario contiene una serie de preguntas con relación a su vida. Procure no dejar sin respuesta alguna pregunta y hacerlo sinceramente.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto que solicita: _____ Edad: _____ Teléfono: _____

En caso de dejarle recado, ¿con qué persona? : _____

Empresa en la que labora actualmente: _____

Puesto que desempeña: _____ Antigüedad: _____

Hasta que año asistió a la escuela. (Anote el último grado escolar y año en que lo cursó, y si es profesional, indique la carrera): _____

PRIMARIA () SECUNDARIA () COMERCIO () VOCACIONAL ()

PREPARATORIA () PROFESIONAL ()

¿Interrumpió sus estudios? SI () NO () Fecha: de: _____ a: _____

¿Por qué? _____

¿Dirigió alguna actividad en la escuela? _____ Describa: _____

¿Le agradaba? _____ ¿Por qué? _____

¿Fuera de la escuela, dirigió alguna actividad? _____ Descríbala: _____

¿Cuál fue su situación económica comparada con la de sus amigos de juegos o de escuela?

_____ IGUAL _____ INFERIOR _____ SUPERIOR

Entre sus amigos de la niñez, fue considerado. EL MAS DEBIL: _____ EL MAS FUERTE: _____

EL LÍDER: _____ UNO MAS DEL GRUPO: _____

¿Le agradaba ser considerado así?: _____ ¿Por qué? _____

Describe brevemente una anécdota agradable de su niñez: _____

Describe un hecho desagradable de su niñez: _____

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán

Revisó: Elisa Beltrán
Administración

Autorizó: Daniel Martínez
Gerencia General



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	55	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

Mencione las enfermedades y/o acciones de importancia que haya tenido y la edad en que ocurrieron:

Enumere los tres últimos libros que haya leído y hace cuanto tiempo: _____

¿Cuál es su revista favorita? _____

¿Porqué? _____

¿De los términos políticos, nacionales, económicos, religiosos, artísticos, sociales, etc., ¿Cuál es el más importante para usted? _____

¿Porqué? _____

Indique las organizaciones ocupacionales (sindicatos) o sociales a las que pertenezca y el motivo por el cual pertenece a ellas: _____

¿Cómo disfruta de su tiempo libre? _____

¿Usted ahorra? _____ ¿Es propietario de su casa? _____ ¿Tiene dudas? _____

¿Esta situación le preocupa? _____ ¿Porqué? _____

¿El monto de su capital ha aumentado o ha disminuido en los últimos tres años? SI () NO ()

¿Porqué? _____

Describa brevemente quién es usted (su forma de ser): _____

Diga usted, ¿Cómo le gustaría ser? _____

¿Porqué? _____

Los empleos que usted ha tenido, ¿Le han gustado? SI () NO () Describa: _____

¿Si suspendió sus labores por un período de tres meses, indique por qué y qué actividades realizó durante ese tiempo? _____

¿Qué contribución siente usted que ha hecho a su empresa? _____

¿Qué le agrada o le agradó más de su trabajo actual o último? _____

¿Porqué? _____

¿Qué le desagrada o desagradó más de su trabajo actual o último? _____

¿Porqué? _____

¿Cómo actúa o actuó su último jefe? _____

¿Qué opinión tiene usted sobre él? _____

¿Qué es lo que más le desagrada de él? _____

Elaboró: Adalí Gudiño Beltrán

Revisó: Elisa Beltrán
Administración

Autorizó: Daniel Martínez
Gerencia General



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	%	DE	73
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

¿Cuáles considera usted que serían las características de un jefe ideal? _____

¿Tenía o tiene usted empleados a su cargo? _____ ¿Qué opinión tienen de usted? _____
¿Porqué? _____

¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de estimular a un grupo de trabajadores? _____

¿Qué opinión piensa que tienen de usted sus compañeros de trabajo? _____

Enumere los factores que usted considera más importantes para sentirse “a gusto en su trabajo”:

EL HORARIO	()	LOS COMPAÑEROS	()
LA LEJANÍA DEL TRABAJO	()	LAS RELACIONES CON EL JEFE	()
EL SUELDO	()	LAS FUNCIONES QUE REALIZA	()

Comentarios adicionales: _____

DATOS FAMILIARES

Edad de su padre, si aún vive: _____ Si falleció, a qué edad: _____

Último grado escolar: _____ Ocupación: _____

Contribuyó directamente a su educación: SI () NO () ¿Porqué? _____

En su niñez, cómo lo trató. Describa: _____

¿Fue usted su hijo favorito? _____, si no fue así, quién fue. _____

¿Qué es lo que más le agrada o le agradó de su padre? _____

¿En qué se parece su personalidad a la de él? _____

Edad de su madre, si aún vive: _____ Si falleció, a qué edad: _____

Último grado escolar: _____ Ocupación: _____

Contribuyó directamente a su educación: SI () NO () ¿Porqué? _____

En su niñez, cómo lo trató?, Describa: _____

¿Fue usted su hijo favorito? _____, si no fue así, quién fue: _____

¿Qué es lo que más le agrada o le agradó de su madre? _____

¿Qué es lo que más le desagrada o desagradó de su madre? _____

¿En qué se parece su personalidad a la de ella? _____

¿Qué persona le ayudó y/o estimuló para realizar lo que usted anhelaba? _____

Mencione las dificultades que hayan tenido lugar en la familia, durante su niñez y su opinión en relación a dichas dificultades _____

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán

Revisó: Elisa Beltrán
Administración

Autorizó: Daniel Martínez
Gerencia General



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	51	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

DATOS CONYUGALES

¿Cuántas veces se ha casado usted? _____ Edad de su esposa (o): _____
 Ocupación: _____ Último grado escolar: _____
 ¿Cuántos años tienen de casados? _____
 ¿Cuánto tiempo la (o) trató antes de contraer matrimonio? _____
 ¿Qué intereses comparten? _____
 ¿Qué actividades le agradan a su esposa (o)? _____
 ¿Cuáles son las fallas de su esposa (o)? _____
 ¿Cómo cree que podrían superarlas? _____
 ¿Qué cosas le agradan de su esposa (o), y por qué? _____
 ¿Qué cosas le desagradan de su esposa (o), y por qué? _____
 ¿Es usted feliz en su matrimonio? _____ ¿A qué lo atribuye? _____
 ¿Cuáles son las fallas de usted según su esposa (o)? _____
 ¿Cree que sus hijos lo imitan, le critican o le admiran?, Explique: _____
 ¿Porqué desea ingresar a esta empresa? _____
 ¿Tiene usted algún familiar o amigo que labore en esta empresa?, Mencione quién: _____
 ¿Porqué desea ocupar el puesto que pretende? _____

COMENTARIOS ADICIONALES:

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	55	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

M o s s

INSTRUCCIONES: Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas; marque en la hoja de respuestas con una cruz el espacio que corresponda a la solución que usted considere acertadas, no marque más de una respuesta.

1. Se le ha asignado un puesto en una gran empresa, la mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:
 - (a) Evitando tomar nota de los errores en que ellos incurren.
 - (b) Hablando bien de ellos al jefe
 - (c) Mostrando interés en el trabajo
 - (d) Pidiéndoles le permitan hacer trabajos que usted puede hacer mejor
2. Tiene usted un empleado muy eficiente, pero que constantemente se queja del trabajo: Sus quejas producen mal efecto en los demás empleados. Lo mejor será:
 - (a) Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso
 - (b) Avenaguar la causa de esa actitud y procurar su modificación
 - (c) Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe
 - (d) Permitirle cambiar lo más posible acerca de su trabajo
3. Un empleado de 60 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo. Lo mejor será:
 - (a) Decirle que vuelva a su trabajo so pena de cese
 - (b) Despedirlo substituyéndolo por alguien más joven
 - (c) Darle un aumento de sueldo que evite continúe quejándose
 - (d) Aminorar su trabajo
4. Uno de los socios sin autoridad sobre usted, le ordena haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba. ¿Qué haría usted?
 - (a) Acatar la orden y no armar mayor revuelto
 - (b) Ignorar la indicación y hacerlo según usted, lo había planeado
 - (c) Decirle que esto es asunto que no le interesa y que hará las cosas a su modo
 - (d) Decirle que lo haga el mismo
5. Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo. Lo mejor será:
 - (a) Platicarle sus diversiones recientes
 - (b) Platicarles nuevas referente a amigos mutuos
 - (c) Comentar su enfermedad
 - (d) Enfatizar lo mucho que le apena verlo enfermo

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	59	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

6. Trabaja usted en una industria y su jefe quiere que tome un cargo relacionado con su trabajo, pero es incompatible con el horario nocturno de su carrera, lo mejor sería:
 - (a) Continúa normalmente su carrera e informa al jefe si le pregunta
 - (b) Explicarle la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones
 - (c) Dejar la escuela en atención a los intereses del trabajo
 - (d) Asistir en forma alterna y no hacer comentarios
7. Un agente viajero con 15 años de antigüedad, decide presionado por su familia, sentar raíces, se le cambia a las oficinas generales, es de esperar:
 - (a) Guste de los descansos del trabajo de oficina
 - (b) Se siente inquieto por la rutina de la oficina
 - (c) Busque otro trabajo
 - (d) Resulte muy eficiente en el trabajo de oficina
8. Tiene dos invitados a cenar, el uno radical y el otro conservador, surge una acelerada discusión respecto de política, lo mejor sería:
 - (a) Tomar partido
 - (b) Intentar cambiar de tema
 - (c) Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar donde ambos pecan de extremos
 - (d) Pedir cambien de tema para evitar mayor discusión
9. Un joven invita a una dama al teatro; al llegar se percató de que ha olvidado la cartera sería mejor:
 - (a) Tratar de obtener boletos dejando el reloj de prenda
 - (b) Buscar un amigo a quien pedir prestado
 - (c) Decidir de acuerdo con ella lo procedente
 - (d) Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero
10. Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro trabajo en una tienda grande, la mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:
 - (a) Permiútle hacer la mayoría de las ventas durante unos días en tanto observa sus métodos
 - (b) Tratar de instituir los métodos que anteriormente le fueron útiles
 - (c) Adaptarse a las condiciones y aceptar consejo de sus compañeros
 - (d) Pedir al jefe todo el consejo necesario

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	60	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

11. Es usted un joven empleado que va a comer con una maestra a quién conoce superficialmente, lo mejor sería iniciar conversación acerca de:
 - (a) Algún tópico de actualidad de interés general
 - (b) Algún aspecto interesante de su propio trabajo
 - (c) Las tendencias actuales en el terreno docente
 - (d) Las sociedades de padres de familia
12. Una señora de especiales méritos que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos, dejando las labores de la casa a cargo de la servidumbre, se cambia a otra población, es de esperarse que ella:
 - (a) Se sienta insatisfecha en su nuevo hogar
 - (b) Se interese más en los trabajos domésticos
 - (c) Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad
 - (d) Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad
13. Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza, la mejor forma de lograrlo sería:
 - (a) Haciéndole creer que será el quien se beneficie más
 - (b) Enfatice la importancia que para usted tiene que se lo conceda
 - (c) Ofrecer algo de retribución
 - (d) Decir lo que desea en forma breve indicando los motivos
14. Un joven de 24 años gasta bastante tiempo y dinero en diversiones, se le ha hecho ver que así no logrará él éxito en el trabajo, probablemente cambie sus costumbres si:
 - (a) Sus hábitos nocturnos lesionan su salud
 - (b) Sus amigos enfatizan el daño que se hace de sí mismo
 - (c) Su jefe se da cuenta y lo previene
 - (d) Se interesa en el desarrollo de alguna fase de su trabajo
15. Tras de haber hecho un buen número de favores a un amigo, este empieza a dar por hecho que será usted quien resuelva todas sus pequeñas dificultades, la mejor forma de readaptar la situación sin ofenderlo sería:
 - (a) Explicar el daño que se esta causando
 - (b) Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas
 - (c) Ayudarle una vez más Pero de tal manera que siente que mejor hubiera sido no haberla solicitado
 - (d) Darle una excusa para no seguir ayudándole

Elaboró: Adalí Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	01	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

16. Una persona recién ascendida a un puesto de autoridad lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:
 - (a) Tratando que cada empleado entienda que es
 - (b) Ascendiendo cuanto antes a quienes considera lo merezcan
 - (c) Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estima necesarios
 - (d) Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios
17. Vive a 15 Km. del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un vecino a las 4 p.m. él lo espera desde las 3 y a las 4 se entera usted que no podrá salir antes de las 5:30, sería mejor:
 - (a) Pedirle un taxi
 - (b) Explicarle y dejar que decida
 - (c) Pedirle que espere hasta las 5:30
 - (d) Proporcionarle que se lleve su auto
18. Es Ud. un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal, ambos son eficientes, lo mejor sería:
 - (a) Despedir al menos eficiente
 - (b) Darle trabajo en común que a ambos les interese
 - (c) Hacerles ver el daño que se hacen
 - (d) Darles trabajo distinto
19. Ballesteros ha conservado su puesto de subordinado por 10 años, desempeña su trabajo callada y confiable y se le extrañará cuando se vaya de obtener trabajo en otra empresa, muy probablemente.
 - (a) Asuma fácilmente responsabilidad como supervisor
 - (b) Haga ver de inmediato su vale
 - (c) Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades
 - (d) Renuncie ante la más ligera crítica de su trabajo
20. Va Ud. a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en que por la mañana y debido a enfermedad en la familia, se ve imposibilitado para asistir, lo indicado sería:
 - (a) Cancelar la cena
 - (b) Encontrar quién lo sustituya
 - (c) Detallar los planes que tenía y enviarlos
 - (d) Enviar una nota explicando la causa de su ausencia
21. En igualdad de circunstancias, el empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto, es aquel que
 - (a) Ha sido bueno en puestos anteriores
 - (b) Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto
 - (c) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas
 - (d) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	62	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

22. Un conocido le platica acerca de una afición que el tiene, su conversación le aburre, lo mejor:
 - (a) Escuchar en forma cortés pero aburrida
 - (b) Escuchar con fingido interés
 - (c) Decirle francamente que el tema no le interesa
 - (d) Mirar el reloj con impaciencia
23. Es Ud. un empleado ordinario en una oficina muy grande, el jefe entra cuando Ud. lee en vez de trabajar, lo mejor será:
 - (a) Doblar el periódico y volver al trabajo
 - (b) Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo
 - (c) Tratar de interesar al jefe, leyendo un encabezado importante
 - (d) Seguir leyendo sin mostrar embarazo
24. Es Ud. maestra de primaria, camina a la escuela tras la primera nevada algunos de sus alumnos le lanzarán bolas de nieve, desde el punto de vista de la buena administración escolar, Ud. deberá:
 - (a) Castigar ahí mismo por su indisciplina
 - (b) Decirles que de volverlo hacer les castigará
 - (c) Pasar la queja a sus padres
 - (d) Tomarlo como broma y nada hacer al respecto
25. Preside el comité de mejoras materiales en su colonia, las últimas reuniones han sido de escasa asistencia, se mejoraría la asistencia:
 - (a) Visitando vecinos prominentes, explicándoles problemas
 - (b) Avisar de un programa interesante para la reunión
 - (c) Poner avisos en los lugares públicos
 - (d) Enviar avisos personales
26. Zaldívar, eficiente, pero de esos que "todo lo saben" critica Montoya por ahorrar tiempo, probablemente Zaldívar:
 - (a) Le pide otro trabajo al jefe
 - (b) Lo haga a su modo sin comentarios
 - (c) Lo haga con Montoya, pero sigue criticando
 - (d) Lo haga con Montoya, pero mal a propósito
27. Un hombre de 65 años tuvo algún éxito cuando joven, como político, sus modos directos le han impedido resaltar los últimos 20 años, lo más probable es que:
 - (a) Persista en su manera de ser
 - (b) Cambie para lograr el éxito
 - (c) Forme un nuevo partido político
 - (d) Abandone la política por inmoral

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	61	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

28. Es Ud. un joven que encuentra en la calle a una mujer de más edad, a quién apenas conoce y que parece haber estado llorando:

- Preguntarle porque esta llorando
- Pasarle el brazo consoladoramente
- Simular no advertir su pena
- Simular no haberla visto

29. Un compañero flojea de tal manera, que a Ud. le toca más de lo que le corresponde, la mejor forma de conservar las buenas relaciones es:

- Explicar el caso al jefe
- Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponda o que Ud. se quejara al jefe
- Hacer tanto como pueda eficientemente y nada decir del caso
- Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero haga

30. Se le ha asignado un puesto ejecutivo en organización, para ganar el respeto y admiración de sus subordinados, sin perjuicio de sus planes, habría que:

- Ceder a todos los pequeños puntos posibles
- Tratar de convencerlos de todas sus ideas
- Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes
- Abogar por muchas reformas

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	64	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

Frases Incompletas de Sacks

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 ESCOLARIDAD: _____ PUESTO: _____

Aquí hay 61 frases incompletas y que usted complete tan rápido como le sea posible, escriba lo primero que le venga a la mente, no se detenga sino sólo para acompletar la frase.

1. Creo que mi padre pocas veces: _____
2. Cuando la suerte esta en mi contra: _____
3. Siempre he deseado: _____
4. Si yo estuviera al mando: _____
5. El futuro me parece: _____
6. Mis superiores: _____
7. Yo se que es una tontería, pero tengo miedo de: _____
8. Cuando yo era niño (a): _____
9. Pienso que un verdadero amigo (a): _____
10. Para mí la mujer perfecta es: _____
11. Cuando veo a un hombre y una mujer juntos: _____
12. Comparada con la mayoría de las familias, la mía: _____
13. En el trabajo yo _____
14. Mi madre: _____
15. Haría cualquier cosa por olvidar la vez que: _____
16. Si mi padre: _____
17. Creo que tengo habilidades para: _____
18. Sería completamente feliz si: _____
19. Las personas que trabajan bajo mis órdenes: _____
20. En la escuela mis maestros: _____
21. En la escuela mis amigos: _____
22. La mayoría de mis amigos no saben que tengo miedo de: _____
23. No me gusta la gente: _____
24. Antes de que tuviera doce años: _____
25. Creo que la mayoría de las muchachas: _____
26. Para mí el matrimonio: _____

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	61	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 3

27. Mi familia me trata como: _____
28. Los compañeros con quienes estudio: _____
29. Mi madre y yo: _____
30. Mi peor equivocación fue: _____
31. Quisiera que mi padre: _____
32. Mi defecto más grande es: _____
33. Mi ambición secreta en la vida es: _____
34. La gente que trabaja para mí: _____
35. Algún día yo: _____
36. Cuando veo venir a un jefe: _____
37. Me gustaría perder el miedo a: _____
38. La gente que me cae mejor es: _____
39. Si fuera niño otra vez: _____
40. Creo que la mayoría de las mujeres: _____
41. Si yo tuviera relaciones sexuales: _____
42. La mayoría de las familias que conozco: _____
43. Me gustaría estudiar con personas que: _____
44. Creo que la mayoría de las madres: _____
45. Cuando era pequeño me sentía culpable de: _____
46. Pienso que mi padre: _____
47. Cuando las circunstancias son adversas: _____
48. Lo que más deseo en la vida: _____
49. Cuando doy ordenes a otras personas yo: _____
50. Cuando sea mayor de edad: _____
51. Las personas que creo mis superiores: _____
52. A veces mis temores me impulsan a: _____
53. Cuando no estoy presente mis amigos: _____
54. El recuerdo más vivido de mi niñez: _____
55. Lo que menos me gusta de las mujeres es: _____
56. Mi vida sexual: _____
57. Cuando era niño, mi familia: _____
58. Mis compañeros: _____
59. Quiero a mi madre, pero: _____
60. La peor cosa que he hecho es: _____
61. Supongamos que Ud. volvería a nacer, ¿que cosa le gustaría ser? _____

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán

Revisó: Elisa Beltrán
Administración

Autorizó: Daniel Martínez
Gerencia General



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	66	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

BATERIAS PSICOMÉTRICAS QUE MIDEN CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Números

NOMBRE: _____ EDAD: _____
 ESCOLARIDAD: _____ PUESTO: _____

Nota: Este examen es para uso exclusivo de este departamento.

Esta es una prueba de su aptitud para trabajar con el sistema numérico u otros sistemas de símbolos, como los usados en archivos, códigos, catálogos, etc. A continuación hay tres muestras de las cuestiones que usted tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están ya resueltas. Estudie las tres y vea por qué están resueltas en esa forma.

	Ⓐ	Ⓑ	Ⓒ	Ⓓ	
$4 + 7 + 3 =$	12	13	14	15	1
$24 \div 6 + 3 =$	7	8	6	10	2
$5 \times 9 + 4 =$	45	49	51	54	3

Haga sus cuentas aquí

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. **TRABAJE RÁPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO** Esta prueba dura sólo 5 minutos y no es de esperar que usted lo termine todo.

NO ABRA EL CUADERNO - ESPERE LA SEÑAL

Elaboró: Adali Gudino Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	67	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

EMPIECE AQUÍ 1

	①	②	③	④	
2 + 5 + 4 =	9	10	11	12	Haga sus cuentas aquí (si es necesario)
9 - 3 + 1 =	4	5	6	7	
2 x 3 - 3 =	3	4	5	6	
6 + 8 + 9 =	20	23	25	27	
8 - 5 x 4 =	8	10	12	14	
9 - 3 + 7 =	7	8	9	10	
5 + 8 + 6 =	16	17	19	21	
7 - 4 + 9 =	12	13	14	15	
6 x 5 + 4 =	30	34	36	39	
12 + 7 + 4 =	20	21	22	23	
15 - 6 + 2 =	9	11	12	15	
27 + 3 + 4 =	9	11	13	16	
23 - 19 - 3 =	1	2	3	4	
8 x 6 + 7 =	49	51	53	55	
13 + 12 - 6 =	19	20	21	23	
4 x 9 + 5 =	38	41	43	45	
26 + 8 + 11 =	41	43	45	46	
31 - 4 + 3 =	6	7	8	9	
14 + 19 - 1 =	29	30	31	32	Haga sus cuentas aquí (si es necesario)
6 x 7 + 8 =	50	52	54	56	
33 - 9 + 4 =	24	26	28	32	
15 + 14 + 7 =	34	36	37	38	
9 + 21 ÷ 3 =	6	8	9	10	
27 - 16 x 2 =	22	23	26	31	
11 + 7 + 16 =	28	32	34	36	
31 - 8 - 11 =	10	11	12	14	
16 x 2 + 9 =	39	41	42	44	

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	69	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

Evaluación Ortográfica

NOMBRE: _____ EDAD: _____
 FECHA: _____ ESCOLARIDAD MÁXIMA: _____
 TEL: _____ PARA RECORDAR INDIQUE CON QUE PERSONA: _____
 RESULTADO: _____ ASPECTOS POR AFINAR: _____

Uno de los factores fundamentales de un buen desempeño laboral, es saber seguir instrucciones precisas, por lo tanto, es importante lea con detenimiento cada indicación, lo cual le redituara el mayor porcentaje de acierto. Gracias.

1) ORTOGRAFÍA

De la serie de palabras que presentamos, anota en la línea la forma correcta de escritura SI ES QUE DETECTA ERROR, las palabras que estén correctamente escritas sólo **SUBRÁYELAS** (no utilice mayúsculas, y que su escritura sea lo más claro posible).

- | | | |
|-----|-------------|-------|
| 1. | prever | _____ |
| 2. | estricto | _____ |
| 3. | expectativa | _____ |
| 4. | absorber | _____ |
| 5. | precindir | _____ |
| 6. | atravez | _____ |
| 7. | desiciones | _____ |
| 8. | vulvo | _____ |
| 9. | hornato | _____ |
| 10. | decilución | _____ |

2) ACENTUACIÓN

De la siguiente serie de palabras, MARQUE MUY CLARAMENTE EL ACENTO, donde crea que debe llevarlo:

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. Capitulo | 6. Piramide |
| 2. Calculo | 7. Sacrificio |
| 3. Prodigio | 8. Solido |
| 4. Arido | 9. Amabilidad |
| 5. Escribeme | 10. Linea |

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de
Reclutamiento y Selección de
Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGANA	70	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGANA		DE	
DE			

Anexo 4

3) REGLAS DE "B-V" Y "C-S-Z"
 En las siguientes oraciones, según las reglas de BV - CSZ ANOTE EN LOS ESPACIOS VACIOS, LAS LETRAS FALTANTES:

1) RESOL_ IO EN_ OL_ ER DE NUE_ O EL _ OLUMINOSO _ ULTO PARA LI_ RARLO DEL PÓL_ O.

2) ESTA MEDI_ INA FAVORE_ ERA LA _ URA_ ION DEL PA_ IENTE QUE TO_ E IN_ E_ ANTE.

3) A_ IO LA CA_ EROLA POR EL A_ A.

4) EL RECI_ O RESULTO INSE_ I_ LE POR HA_ ER _ ORRADO EL _ OLUMEN.

5) CON_ IGUIO A_ IR_ E A LA VENTANA, AGRADE_ IENDO AL _ IELO _ U _ ALVA_ ION.

4) SÍLABAS
 Separe por sílabas las siguientes palabras:

1)	DIDACTICA	_____
2)	CONFIANZA	_____
3)	EXPEDIENTE	_____
4)	TRANSMISION	_____
5)	PROPORCIONASELO	_____
6)	TORRENCIAL	_____
7)	AGREDIR	_____
8)	COORDINAR	_____
9)	DIVERSO	_____
10)	TRANSIBERIANO	_____

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

“Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal”

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	71	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

5) TERMINACIONES “CIO - SION”

Aplique la terminación “cion - sion”, según corresponda a las siguientes palabras y escriba sobre la línea la palabra completa:

- | | | |
|-----|-----------|--|
| 1) | Dístitno | |
| 2) | Extenso | |
| 3) | Impreso | |
| 4) | Traductor | |
| 5) | Aclamar | |
| 6) | Selecto | |
| 7) | Agredir | |
| 8) | Divertido | |
| 9) | Bendito | |
| 10) | Diverso | |

6) VOCABULARIO

Defina el significado de las siguientes palabras:

1	SÍNTESIS	
2	EXCENRICIDAD	
3	SOLVENCIA	
4	ASESORÍA	
5	CONFIDENCIAL	
6	CONGRUENTE	
7	TENAZ	
8	REFERENCIA	
9	AUDACIA	
10	BACILO	

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Gudíño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	72	DE	75
SUSTITUYEA			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

Razonamiento

NOMBRE: _____ EDAD: _____ SEXO: _____
 FECHA: _____ PUESTO DESEADO: _____

Esta es una prueba de su aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tienen que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por qué están contestadas en esa forma.

¿El número QUE SIGUE es: 3 5 7 9 11 13? ① ② ③ ④
13 14 15 16

En la serie, cada número es dos unidades mayor que el anterior. EL QUE SIGUE sería dos más que el último de la serie; o sea 15. Esta es la respuesta ③. Por eso se ha puesto 3 en el cuadro

¿Qué grupo NO VIENE BIEN? ① ② ③ ④
EXHM IJHL ABCCH RSTU

Tres grupos tienen las letras en orden alfabético. El primer grupo no está en ese orden, y por lo tanto NO VIENE BIEN. Por eso se ha puesto 1 en el cuadro.

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura sólo 5 minutos y no es de esperar que usted lo termine todo. Conteste las preguntas en orden una tras de otra.

NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	73	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

	①	②	③	④	I
¿El número que sigue es: 9 10 11 12 13 14?	13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	NNNN	CCCC	TTTT	KLMN	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: abababab?	a	b	c	ch	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 25, 24, 23, 22, 21, 20?	18	19	20	26	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	SPHS	SMCS	TBMT	SLPS	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE ES: rrsttuvvwxxy?	w	x	y	z	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 3 6 9 12 15 18?	19	20	21	22	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	ZHNA	OPQR	DEFG	TUVW	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: fsgshstis?	i	j	s	t	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 42 40 38 36 34 32?	26	28	29	30	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	RSTT	FGHF	DEFF	IJKK	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: deefffgggg?	f	g	h	i	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 20 2 18 2 16 2?	12	14	15	16	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	OAIU	EAUO	BXKM	UEIA	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: dedefgghih?	e	h	i	j	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 1 2 6 7 11 12?	13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	PQRS	BCBC	WXWX	MNMN	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: 4 5 5 6 6 6?	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	GHHI	DEEF	STTU	KLMM	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: fffffggghhhi?	i	j	h	l	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 1 2 4 8 16 32?	36	48	64	96	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	SJKL	SVWX	BLMN	SDEF	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: wvutsrq?	m	o	n	p	<input type="checkbox"/>

Elaboró: Adalí Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional

"Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Septiembre de 1998.		
PÁGINA	74	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 4

	①	②	③	④	2
¿El número QUE SIGUE es: 5 7 10 12 15 17?	20	21	22	23	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	OQRS	GHIJ	TVWX	JLMN	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: ghhighkgh?	g	i	l	m	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 26 22 20 16 14 10?	8	9	10	12	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	KGTK	FXBF	VJDV	MDWN	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: mmñãpprr?	s	t	u	v	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 13 5 14 6 15 7?	8	12	14	16	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	TRSQ	UVWX	HGFE	LKJI	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: detxyzghxyzikl?	ll	m	x	z	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 2 24 24 3 25 25?	3	4	26	27	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	JKLG	RSTQ	EFGD	VWXU	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: dedfgfuhhjkl?	i	j	k	l	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 3 5 10 12 24 26?	28	36	48	52	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	HVBP	CWKR	KRWC	WRCK	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: drestgu?	g	h	v	u	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 27 26 28 25 29 24?	23	25	30	32	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	UUVW	EEFG	QRSS	AABC	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: tkghidef?	a	b	c	d	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 42 45 15 18 6 9?	3	6	9	12	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	KABL	MCND	DRSE	TGHU	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: nñpqst?	s	t	u	v	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 3 6 11 18 27 38?	42	45	49	51	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	GNFM	LKSR	WVHG	CBYX	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: nñprtvx?	w	x	y	z	<input type="checkbox"/>
¿El número QUE SIGUE es: 7 6 8 2 4 6 5?	6	7	10	15	<input type="checkbox"/>
¿Qué grupo NO VIENE BIEN?	OVXE	ABDI	AFGU	IKMO	<input type="checkbox"/>
¿La letra QUE SIGUE es: xgwhvuy?	t	k	r	v	<input type="checkbox"/>

¡GRACIAS!

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---



Ingeniería Computacional
 "Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal"

FECHA	Setiembre de 1998		
PÁGINA	75	DE	75
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE			

Anexo 5

Papelería que integra un expediente

- 📁 Papelería de contratación
- 📁 Verificación de trabajos, familiares y recomendantes
- 📁 Encuesta socioeconómica
- 📁 Documentos
 - ◆ Carta de no antecedentes penales
 - ◆ Cartilla militar liberada
 - ◆ Comprobante del IMSS
 - ◆ Copia del RFC o AFORE
 - ◆ Comprobante de estudios
 - ◆ Acta de nacimiento
 - ◆ Acta de matrimonio o carta de unión libre
 - ◆ 2 cartas de recomendación
 - ◆ Comprobante de domicilio
- 📁 Examen Médico
- 📁 Examen Psicométrico

Elaboró: Adali Gudiño Beltrán	Revisó: Elisa Beltrán Administración	Autorizó: Daniel Martínez Gerencia General
-------------------------------	---	---

Terminología Técnica de Apoyo

A

Actividad: Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento. Conjunto de actos u operaciones que realiza una institución o parte de ella; labor.

Administración: Conjunto de reglas y técnicas cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos y colaboración del elemento humano, para lograr los objetivos del organismo social.

Autoridad: Capacidad que se confiere a un órgano o persona para actuar y resolver sobre determinada materia y en un campo específico.

B

Boletines: Medio escrito que permite transmitir la información al público y comunicar entre sí al personal de las distintas áreas de una organización en forma periódica.

C

Capacitación: Actividad del proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene por objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.

Comunicación: Acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes, etc. Transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa, que tiene como finalidad establecer canales o conductos para enviar o

recibir mensajes que pueden ser orales, escritos o emitidos a través de medios magnéticos.

Contrato: Instrumento usual para formalizar la voluntad y compromisos de las partes que intervienen; por lo general se utiliza para la adquisición o venta de productos o como medio para emplear los servicios de una persona. Instrumento normativo que debe precisar en todo momento las diversas condiciones y derechos de ambas partes, los cuales son asentados en las cláusulas cuyo conjunto norma la actuación de las partes contratantes durante la vigencia del mismo.

Coordinación: Proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizarla actuación de las partes en tiempo, espacio, uso de recursos y producción de bienes y servicios para lograr en forma conjunta las metas establecidas.

D

Decisión: Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

Diagrama: Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

E

Empresa: Una unidad integrada por recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, que se conjuntan para realizar actividades ya sea industriales, comerciales o de servicios con el objeto de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, valiéndose de la Administración para el fin del mismo.

F

Folleto: Documento impreso sin encuadernar que se utiliza para hacer la presentación de un producto, marca o servicio, así como para divulgar información sobre empresas, personas, etc.

G

Gráfica: Técnicas que son de planeación y control que muestra, los requisitos para ejecutar diversas tareas, funciones, programas o proyectos.

I

Idea: Primero y más obvio de los actos del entendimiento, que se limita al simple conocimiento de una cosa. Concepto fundamental del raciocinio derivado del conocimiento o percepción de la realidad.

J

Jerarquía: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

Junta: Reunión periódica o eventual que generalmente es presidida por un directivo superior, quien toma una decisión final después de escuchar los informes y opiniones de los demás miembros.

L

Liderazgo: Proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en lograr las metas del grupo y/o las propuestas del líder. Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Logotipo: Figura de diseño especial que representa el símbolo oficial de una corporación.

M

Medio ambiente: Condiciones naturales y sociales que conforman el ámbito en el que actúan y se desarrollan las organizaciones.

Método: Modo o manera prescrita de ejecutar o realizar un trabajo determinado, respetando el objetivo establecido y aprovechando al máximo los recursos existentes.

Mínutas: Documento (s) que contiene (n) una síntesis de lo tratado en una reunión, en donde se consignan los aspectos esenciales tratados.

N

Nivel Jerárquico: Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada.

O

Objetivo: Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

Operación: Cada uno de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

P

Política: Guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

Proceso: Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado.

Proyecto: Conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, ejecutados para la formación de bienes de capital constituidos por la unidad productiva, capaz de funcionar en forma independiente.

R

Retroalimentación: Función de un sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un standard previamente establecido.

S

Seguimiento: Supervisión, vigilancia y/o control de un proceso, una función o un proyecto, con el propósito de garantizar su comportamiento dentro de cierto rango, acorde con los intereses de la organización.

Sistema: Conjunto de elementos relacionados entre sí orientados hacia un propósito común

T

Tarea: Fracción de trabajo que debe ser ejecutado para la realización de una acción concreta.

Técnica: Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

Tecnología: Métodos e instrumentos para conseguir resultados deseados a través de la aplicación práctica del conocimiento científico en el manejo de objetos materiales y fuerzas físicas.

Toma de decisiones: Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

U

Unidad Administrativa: Órgano que tiene funciones propias derivadas de su ubicación en el organigrama de una institución.

CONCLUSIONES

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Dentro de la presente se trató de estudiar todo lo referente a los manuales administrativos como instrumentos importantes de comunicación de todo organismo.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de los mismos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definidas, proporcionando un arreglo rápido de las malas interpretaciones que se puedan dar, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al abastecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa. El entrenamiento del personal recién llegado se aumenta y facilita porque el manual les proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.

Por tanto toda organización, ya sea grande o pequeña debe considerar la oportunidad de tener a la mano guías que permiten encaminar en la dirección adecuada de los esfuerzos el personal, facilitando la instrucción en aspectos como

funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., todo con el único fin de lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

El presente trabajo fue elaborado para desarrollar un manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal en la microempresa Ingeniería Computacional con el único fin de contar con personal eficiente, asegurando que el cumplimiento del mismo logrará desde la realización de los objetivos de la empresa hasta el crecimiento de los mismos empleados. Con ello corroboramos que la hipótesis planteada sobre la aplicación de un Manual de Procedimientos, da las bases para el desarrollo y crecimiento administrativo de la microempresa "Ingeniería Computacional".

Podemos concluir que donde existe un organismo, es necesario la fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura que puede existir en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Anzola Rojas, Sérvulo
Administración de Pequeñas Empresas
México, McGRAW-Hill, 1993
- ❖ Anzola Rojas, Sérvulo
De la idea a tu empresa
México, Limusa, 1996
- ❖ Bennett, Maureen
Guía para el crecimiento de la pequeña empresa
México, Continental, S.A. de C.V., 1992
- ❖ Fernández Arena, José Antonio
El Proceso Administrativo
México, Diana, 1991
- ❖ Fernández Arena, José Antonio
Principios Administrativos
México, Diana, 1992
- ❖ González Hernández, José A.
Administrar para producir
México, ECASA, 1993
- ❖ Gunter Kishel, Patricia
Como iniciar un nuevo negocio
México, Limusa, 1994

- ❖ L. Allen, Louis
Como iniciar y hacer prosperar la pequeña empresa
España, Universidad de Navarra, S. A., 1977
- ❖ Luthe G., Rodolfo
La empresa humana
México, Limusa, 1990
- ❖ Much Galindo, Lourdes
Fundamentos de Administración
México, Trillas, 1995
- ❖ Rodríguez Valencia. Joaquín
Como elaborar y usar los manuales administrativos
México, ECASA, 1993
- ❖ Sheedy, Edna
Como hacer crecer a su empresa
México, Panoráma Editorial, S.A. de C.V., 1994
- ❖ Fisco Agenda Correlacionada y Tematizada
Compendio de Leyes fiscales y federales y sus reglamentos
México, Ediciones Fiscales Isef, S.A., 1997