

97



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

“LA NECESIDAD DE LA REINGENIERIA, EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS”

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MIGUEL ANGEL RAMIREZ SUAREZ

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

2000



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 CUAUTITLÁN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
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. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"La Necesidad de la Reingeniería, en el Departamento de
Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa
Distribuidora de Productos Farmacéuticos"

que presenta el pasante: Miguel Angel Ramírez Suarez

con número de cuenta: 8502986-6 para obtener el título de :

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

L.A. Alvaro González Mendoza

III

L.A. Teresa Muñoz García

IV

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

El amor y la fortaleza, así como la grandeza de ellos fueron unos de los muchos valores que me dieron la fuerza y la valentía para poder seguir y dar un brinco al primer escalón de mi desarrollo escolar y de la vida, por lo que ellos han sido la fuente de poder para concluir el presente trabajo que se menciona a continuación, y ante todo les doy las gracias y agradezco por todo el apoyo que hasta ahora me lo han brindado.

MIS HERMANOS

La alegría que me fue brindada por parte de mis hermanos y la energía solidaria de ellos fue también una de las bases para dar un giro en estos momentos a mi vida, misma que les estoy agradecido, así reitero de lo profundo de mi corazón mis más sinceras gracias.

MAESTROS Y MIS COMPAÑEROS

La motivación, el equipo que se promovieron durante el transcurso del seminario así como en el aspecto laboral, fue una de las claves de éxito para poder lograr obtener el resultado que ahora puedo decir logre mi objetivo, y que a continuación se presenta el desarrollo del mismo.

INDICE	PAG
---------------	------------

PROTOCOLO	6
------------------	----------

INTRODUCCIÓN	12
---------------------	-----------

CAPITULO 1 REINGENIERÍA

1.1 ANTECEDENTES	13
-------------------------	-----------

1.1.1 Mitos de la reingeniería	13
--------------------------------	----

1.1.2 Definiciones	14
--------------------	----

1.2 COMO AUDITORIA	15
---------------------------	-----------

1.2.1 Patrones de evaluación y control de auditoría	15
---	----

1.2.2 Principales funciones de la auditoría de recursos humanos	16
---	----

1.2.3 Consecuencias del rediseño	18
----------------------------------	----

1.3 LA REINGENIERIA Y EL ASPECTO DEL PERSONAL	18
--	-----------

1.3.1 Capital humano el recurso más valioso	19
---	----

1.3.2 Reducción de costos del personal	19
--	----

1.3.3 Los recursos humanos como activo	20
--	----

1.3.4 Etapas de la reingeniería humana	20
--	----

1.3.5 Calidad laboral	23
-----------------------	----

1.3.6 La productividad de la empresa mediante la ergonomia	23
--	----

PAG

1.4 NUEVOS TRABAJOS	24
1.4.1 La resistencia al cambio	25
1.4.2 Las causas del cambio	25
1.4.3 Diez claves del cambio	26
1.5 EL REENTRENAMIENTO Y REUBICACIONES	27
1.5.1 Los paradigmas	28
1.5.2 Por que cambiar	29
1.6 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA REINGENIERÍA	29
1.7 LA APLICACIÓN CON EL ENFOQUE DE EQUIPOS	30
1.7.1 El trabajo por equipos	31
1.7.2 El equipo de trabajo	31
1.7.3 El manejo de los grupos	32
1.8 LA MORAL EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA	33
1.8.1 Controlar la moral durante las fases analíticas	33
1.8.2 Medir la moral utilizando las herramientas de la reingeniería	33
1.8.3 control de la moral durante la etapa de implementación	34
1.9 REINGENIERÍA LA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DEL CAMBIO	35
1.9.1 Dirección de un proyecto	35
1.9.2 Selección de proyectos de reingeniería	36

CAPITULO 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

	PAG
2.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO	37
2.2 RESTRICCIONES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	38
2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	41
2.3.1 Fuentes internas	41
2.3.2 Fuentes Externas	41
2.3.3 Medio electrónico de reclutamiento	45
2.4 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN	46
2.5 LIMITACIONES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN	47
2.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN	48
2.7 SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	52
2.7.1 Calidad deseada de la fuerza de ventas	52
2.7.2 Análisis y descripción del puesto	54
2.7.3 Procedimientos y herramientas para la selección	56
2.7.4 Aplicación de exámenes y tests	58

CAPITULO 3 ORGANIZACIONES

	PAG
3.1 CONCEPTOS	59
3.2 LAS ORGANIZACIONES	59
3.3 ANTECEDENTES DE ORGANIZACIONES FARMACEUTICAS	60
3.3.1 En la época prehispanica	61
3.3.2 En la época colonial	62
3.3.3 La farmacia ilustrada y científica en México	64
3.4 LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO	65
3.5 LEGISLACIONES QUE REGULAN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA	68

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.	70
4.2 DIAGNOSTICO.	76
4.3 PROPUESTA.	77
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA	89

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué beneficios se obtendrán en el proceso de reclutamiento y selección de personal de mandos medios de ventas, el uso de la reingeniería como herramienta del cambio en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos?

OBJETIVO GENERAL

Aplicar correctamente la reingeniería como herramienta indispensable y la última del cambio, traerá consigo resultados que propician innovación en los procedimientos así mismo un efectivo reclutamiento y selección de personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Se cubrirán las necesidades y requerimientos de personal de la organización.
- Se reclutará y seleccionará al personal idóneo que cubrirá el perfil del puesto.
- Resolverán y enfrentarán las necesidades de servicio a la atención del cliente.
- El cumplimiento con el perfil del puesto y la persona, crea una imagen de calidad en el servicio al cliente.

HIPÓTESIS

H1 Si se aplica la reingeniería como herramienta de cambio para la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal en mandos medios, se tendrán los resultados óptimos de contar con el personal necesario e idóneo para cubrir el perfil del puesto en el área de ventas.

H0 Si no se aplica la reingeniería como herramienta de cambio para evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal en mandos medios, no se tendrán los resultados óptimos de contar con el personal necesario e idóneo para cubrir el perfil del puesto en el área de ventas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué es la reingeniería?

¿El uso de la reingeniería propondrá alternativas para un correcto procedimiento en la práctica de reclutamiento y selección de personal para mandos medios de ventas?

¿Qué beneficios obtendrá la empresa aplicando como herramienta la reingeniería?

¿La reingeniería será la herramienta más adecuada y correcta para aplicarse en el área de reclutamiento y selección de personal?

¿El medio electrónico Internet, será en última instancia la fuente de reclutamiento y selección que se utilizará para satisfacer las necesidades de personal que requiera la organización?

JUSTIFICACIÓN

La aplicación adecuada de la reingeniería será la herramienta fundamental para el cambio, ya que se llevara a cabo en una empresa donde el procedimiento de reclutamiento y selección de personal no es el más efectivo, por no cumplir con las necesidades del perfil del puesto y el personal idóneo en un nivel medio de ventas.

El personal de ventas, por que es nuestro intermediario principal de la empresa y el cliente, hacemos que con eficiencia y respeto persiga satisfacer las necesidades con un mejor servicio y atención y así realizar la difusión en el mercado farmacéutico creciendo la demanda de las ventas.

Sabemos que estamos obligados a ser creativos, a saber planificarse y a tener el propósito de despertar la conciencia sobre la importancia de las ventas, a el fin de fomentar con éxito la distribución y la comercialización de nuestros productos y servicios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se comentan muchos cambios dentro y fuera de la organización así como la cultura organizacional de los seres humanos quienes se desenvuelven en la misma, por lo que es importante tener en cuenta la susceptibilidad trascendental en las necesidades de innovar y la cual podemos enfrentar aplicando la reingeniería en y/o diferentes departamentos así como en la misma organización.

Del desarrollo de la reingeniería, lo interesante es que siempre lleva un paso por delante, es decir no busca quien es el culpable de los errores sino que evalúa y analiza el por que de las variaciones en los resultados y por consiguiente propone las alternativas que superarán las deficiencias, por ejemplo una de las herramientas de las que nos auxiliamos es la auditoria para poder decir cuales son las variables por las que no se pueden superar los errores, además en este trabajo desarrollado la importancia es nuestro elemento humano, la conciencia de la creación y formación de que la organización se debe de manejar como un equipo de trabajo y para esto se debe de tener y considerar al recurso humano idóneo ocupando el perfil del puesto.

Y para satisfacer lo antes mencionado es necesario especificar un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos por lo que en el desarrollo del trabajo se menciona como alternativa un proceso eficiente para poder satisfacer las necesidades de requisición de personal que solicita la organización.

CAPITULO 1 REINGENIERÍA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Mitos de la reingeniería:

Las empresas líderes de los años ochenta ganaron las batallas de la productividad y de la calidad. La empresa ganadora de los años noventa será la empresa de movimiento, es decir, aquella empresa capaz de anticipar, de adaptarse y de transformarse permanentemente y de manera más rápida que sus competidores para forzar cada vez más su posición competitiva.

En efecto, las condiciones del mercado se modifican, aparecen productos sustitutos y se imponen nuevos competidores más rápidos, mejor armados y mejor adaptados.

Entre la cuarentena de empresas que hace menos de diez años figuraban como flor y nata de la industria y de los servicios de Estados Unidos, sólo el 30 % supo conservar su posición de excelencia, mientras que casi la mitad de ellas ocupa hoy una posición considerada débil e incluso en dificultades; por lo tanto ninguna empresa podrá esquivar profundas y frecuentes transformaciones si lo que quiere es sobrevivir

Los periódicos lucen encabezados como éstos, las empresas despiden personal, pierden dinero, son amenazadas por competidores extranjeros, en suma están atravesando por muchos problemas.

¿Cuál es la causa de todos estos problemas?, depende de la persona con quien se hable. Los trabajadores creen que son los gerentes incompetentes, estos creen que son los trabajadores perezosos, los directores ejecutivos culpan a todos: gerentes incompetentes, trabajadores perezosos, economía lenta, prácticas

comerciales injustas, aumento en la competencia global, una deuda nacional creciente etc.

Lo interesante de toda esta repartición de culpa es que en apariencia, se busca a alguien a quién cargar el muerto, un **quién** representa a un trabajador, un gerente o un competidor extranjero, es importante cambiar el enfoque del **quién** por el **qué**, éste representa los diversos procesos de trabajo de los que todas las personas forman parte, es una forma de hacer algo, es para producir un artículo, concluir una tarea o proporcionar un servicio.

1.1.2 Definiciones de reingeniería

“La **reingeniería** la definen como, “La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad servicio y rapidez”¹.

“**Reingeniería Humana**, es una parte de la integración del cambio en cualquier empresa, esta técnica se desarrolla en cuatro etapas:

- 1.- Evaluación, el análisis de la situación actual de la empresa.
- 2.- Visualización, se analizara el ambiente objetivo.
- 3.- Facultamiento, la implantación de los cambios deseados, y
- 4.- Perfeccionamiento, monitorear los avances con relación a los objetivos”².

¹ Roberto Parro Nereo, Reingeniería empezar de nuevo, Cacchi, Pág. 9

² Salvador Mercado, Reingeniería humana, Pacsa, Pág. 129

“Reingeniería Organizacional, un proceso por el que la empresas se convierten en un competidor de clase mundial, al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes”³.

“Reingeniería de Procesos, el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidades, calidad y servicio. Y proceso es, la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos, es algo que se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio”⁴.

La reingeniería es la alternativa de rediseñar y mejorar, posterior a la evaluación de las deficiencias presentadas en un departamento, en una organización y/o en un proceso de producción, se hace posible corregir permitiendo tener un óptimo resultados.

1.2 COMO AUDITORIA

1.2.1 Patrones en la evaluación y control de auditoría de recursos humanos, es el criterio que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados y objetivos alcanzados, y los tipos de patrones son:

³ Jeffrey Loenthal, Reingeniería de la organización, Panorama, Pág. 32

⁴ Jeffrey L. Harbour, Manual de trabajo de reingeniería de procesos, Panorama, Pág. 14

Patrones de cantidad: Son los expresados en números o en cantidades, es decir el número de empleados, porcentaje de rotación, número de admisiones y el índice de incidentes.

Patrones de calidad: Son los aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados del entrenamiento y funcionamiento de la evaluación del desempeño.

Patrones de tiempo: Es la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, y.

Patrones de costo: Son los costos directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes de trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficios del entrenamiento.

La auditoría de recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa, y la función de la auditoría no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones.

1.2.2 Las principales funciones de la auditoría de recursos humanos:

FUNCIONES BÁSICAS	REGISTROS Y ESTADÍSTICAS
1. Análisis y descripción de cargos	A. Especificaciones de los cargos B. Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C. Costos del análisis de cargos
2. Reclutamiento	A. Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleo

	<p>B Número de candidatos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fuentes Anuncios Indicaciones de funcionarios Medios <p>C. Costos de reclutamiento por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fuentes Medios
3. Selección y colocación	<p>A. Bases para la selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados en las pruebas Check list de entrevistas Educación, entrenamiento Experiencia Referencias e indicaciones Estado civil <p>B. Registros de seguimiento y de desarrollo de personal</p> <p>C. Registros individuales del personal</p> <p>D. Costos de: Entrevistas, pruebas y interpretación</p>
4. Entrenamiento	<p>E. Número de empleados entrenados por clases</p> <p>F. Grados y resultados del entrenamiento</p> <p>G. Tiempo necesario de entrenamiento</p>
5. Nivel de empleados	<p>H. Registros de productividad</p> <p>I. Costos del programa de registros</p>
6. Promociones y transferencias sistemáticas	<p>J. Registros de promociones y transferencias por tipos</p> <p>K. Registros de tiempo de servicios</p> <p>C. Costos de sistematización</p>
7. Salud y seguridad	<p>A. Registro de sanidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de visitas al servicio médico Enfermedades por tipo Días perdidos por enfermedad Señalamiento de defectos físicos <p>B. Registros de accidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Frecuencia e intensidad Tipos de accidentes <p>C. Costos</p>

8. Control de personal	A. Registro de empleados Total de empleados y horas de trabajo B. Registros de rotación (turnover) C. Costos de mantenimiento y servicios de seguridad
------------------------	---

1.2.3 Consecuencias del rediseño, la aplicación oportuna de los principios y metodología de la reingeniería, tiende a producir cambios no solamente en los procesos sino prácticamente en todas las direcciones de las actividades empresarias, entre los principales cambios que afectan el trabajos, creando innovaciones se cuentan:

- Los departamentos funcionales se transforman en equipos de trabajo.
- Los oficios cambian de tareas simples a trabajos que implican complejidad y diversidad.
- El trabajador cambia de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio es de otro nivel de entrenamiento puntual
- La evaluación de desempeño como la compensación en los resultados.
- Los valores culturales evolucionan de paternalistas a productivos.
- Los gerentes supervisores se transforman en capacitadores.

1.3 LA REINGENIERIA Y EL ASPECTO DEL PERSONAL

El aspecto del personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería, necesidad de vincular el personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurar partes de la organización retirarlas o asesorarlas; las funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperarán son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto esté pésimamente gerenciado.

La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con tiempo para solucionarlos sin retrasar el proyecto.

1.3.1 Capital humano el recurso mas valioso, el valor del capital humano tomará un nuevo significado, surgirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación.

El personal quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación, en realidad pueden autoadministrarse y ayudar a diseñar y llevar a cabo los nuevos procesos de trabajo, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos, haciendo que el capital humano se convierta en el mas valioso recurso.

1.3.2 Reducción de costos del personal, el aspecto central de la reingeniería y su principal motivación es examinar lo referente al costo de conservación del personal, este puede parecer un enfoque ideal para reducirlo, puesto que cualquier proceso de negocio que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos, sin afectar en ningún caso la calidad.

La reubicación del personal, es probable que los costos de entrenamiento aumenten, sin embargo este último es menos costoso que el contratar nuevo personal.

1.3.3 Los recursos humanos como activo, son sin duda los activos mas importantes, en una empresa rediseñada, el personal es evaluado, recompensado y promovido de acuerdo con los resultados, sus habilidades, su capacidad intelectual y su aptitud para comprender y mejorar los procesos sin considerar antigüedad o jerarquías anteriores.

1.3.4 Etapas de la reingeniería humana, es una parte de la integración del cambio en cualquier empresa, esta técnica se desarrolla en cuatro grandes etapas: evaluación, visualización, facultamiento y perfeccionamiento. La primera se refiere al análisis de la situación actual de la empresa, la segunda cual será el ambiente objetivo, la tercera la implantación de los cambios deseados y la última a monitorear los avances con relación a los objetivos.

Evaluación.- en esta época es donde se da inicio a un proyecto de reingeniería, de ella depende el alcance del cambio, está compuesta por tres apartados, construir el caso del cambio, evaluar el ambiente actual de la empresa y analizar los problemas y las oportunidades.

El caso del cambio, se evaluarán a los impulsores del cambio, para poder entender y determinar el énfasis del proyecto y crear la infraestructura del mismo, y para poder lograrlo se debe considerar:

Los activadores del cambio, internos (reorganizar la empresa, ineficiencia de los procesos, problemas de utilidades, obsolescencia y/o reemplazo de los sistemas. Y los externos se pueden mencionar (privatizaciones, fusiones, adquisiciones).

Analizar la misión, visión y estrategias.

Analizar la organización (el comportamiento de la gente y su cultura organizacional).

Analizar la forma de operar la empresa.

Redefinir y/o confirmar los objetivos, y crear la estructura que realizará el proyecto.

El ambiente actual, se debe diagnosticar detalladamente las dimensiones de la organización (procesos, gente y cultura, estructura y tecnología) las cuales se enfocarán al cliente y a los productos y servicios.

Los problemas y oportunidades, se deberán de listar las prioridades de las causas de los problemas detectados durante la realización de las dos fases anteriores e identificar las oportunidades de mejora.

Visualización, se analizará la forma de operar de la empresa, siempre iniciando con las necesidades del cliente, ya sea interno o externo, esta etapa se realiza en dos fases, diseño del ambiente objetivo y desarrollo del plan del cambio.

En la fase de diseño del ambiente objetivo se deberá:

Visualizar a la organización, factores de éxito, medidores de desempeño, objetivos, estructura, formas de incentivos y equipos de trabajo.

Diseñar o rediseñar los procesos de negocios, se desarrollarán las políticas y los medidores de desempeño: Eliminar, combinar y cambiar que aplicarán con los nuevos procesos ligándolos a éstos.

Desarrollar la nueva cultura, objetivo que deberá aplicar en el medio ambiente deseado, esto se puede llevar a cabo mediante talleres de sensibilización al cambio y clima organizacional.

Definir el sistema y la tecnología que funcionará en el ambiente objetivo.

Definir las instalaciones físicas requeridas.

La segunda fase de la visualización es el desarrollo del plan del cambio, se elaborará la estrategia de implantación definiendo el alcance de la transición en las diferentes dimensiones de la empresa, lo cual será identificar las barreras y los promotores del cambio, analizar la factibilidad de las acciones de cambio y integrar estas acciones en un plan de cambio.

Facultamiento, se dará vida a los cambios visualizados para alcanzar los objetivos previstos, la implantación del cambio requiere, integrar las cuatro dimensiones de la empresa para el logro de mejoras espectaculares para el cliente, los productos y servicios. Se implantarán las modificaciones a través de: desarrollar la cultura y la organización, instalaciones, entrenamiento y evaluar los resultados post-implantación.

Perfeccionamiento, en esta última etapa se desarrollarán las fases de preparar, conducir y revisar el mejoramiento continuo por medio de la elaboración del plan detallado de mejora continua, desarrollando equipos entrenadores de

mejoras, evaluando los resultados alcanzados y finalmente renovando el plan de mejora continua.

1.3.5 Calidad laboral, es el conjunto de cualidades que constituyen el ambiente óptimo para el trabajador, es decir, que se traduzcan en satisfactores reales y tangibles para mejorar su nivel de vida, se entiende que un trabajador satisfaciendo sus necesidades primarias tendremos un personal que transforma su desempeño en calidad de servicio.

La calidad se cumple con un buen:

-Reclutamiento

Selección

Examen médico y contratación

Inducción

Capacitación y desarrollo

Comunicación

Incentivos y reconocimientos

Plan de carrera

1.3.6 La productividad de la empresa mediante la ergonomía, indudablemente la productividad es una de las principales preocupaciones de los directivos de una empresa y su mejoría se puede obtener mediante una adecuada administración.

La productividad implica medición y la estructura del modelo sistema de medición del impacto de las técnicas ergonómicas en la productividad integral de la empresa (SMITEPIE), constituye una herramienta efectiva para la

administración de las empresas cuando tienen como objetivo incrementar su productividad y mejorar las condiciones de trabajo de sus áreas, y así lograr efectividad y eficiencia.

Concepto de Ergonomía, es una disciplina encaminada al mejoramiento de las condiciones de trabajo hombre, máquina, tarea y entorno, en relación a las facultades y limitaciones biológicas, físicas y químicas del individuo, todo esto con la finalidad de obtener un incremento de la productividad.

Al ser la ergonomía la base del análisis a desarrollar, y una vez que se conocen sus antecedentes, su definición y las áreas de aplicación y apoyo de la misma, tal es el caso del modelo metodológico SMITEPIE el cual permite medir el valor de la productividad de la empresa, este determinado por descripción de la situación actual, diagnóstico, propuesta de solución, implantación y evaluación.

1.4 NUEVOS TRABAJOS

Los esfuerzos de reingeniería habrán producido un nuevo conjunto de procesos de negocios que exigirán cambios en el personal; existen dos enfoques para organizar el trabajo en labores individuales, unidades, secciones y departamentos. El primero se fundamenta en las técnicas de diseño de reingeniería en un nivel muy bajo para luego agrupar las tareas en labores, éstas en unidades y así sucesivamente. El segundo consiste en detener el diseño de reingeniería en un nivel más alto y permitir que el personal del nivel de trabajo diseñe la parte restante.

1.4.1 La resistencia al cambio, es normalmente más fácil y cómodo para los gerentes negarse a cambios que pueden implicar riesgo o alterar su status, la resistencia al cambio considera los siguientes factores típicos:

1- Experiencias anteriores negativas, los fracasos en la misma empresa o en otras induce a establecer frenos para alterar lo existente, que tienden a conservar antes que arriesgar.

2.- Posibilidades de reestructuraciones, fusiones o adquisiciones

3.- Costo de implementación de los proyectos de cambio

4.- Demoras y postergaciones

La conciencia del cambio, ante la reacción de mercados, clientes y competencias que imponen los negocios, las empresas toman conciencia de la necesidad de cambiar, desechando las antiguas modalidades de trabajo para adoptar las mas adecuadas a los nuevos tiempos.

El impacto de la tecnología, la globalización y mayores requerimientos de productos y servicios, debe alertar a las empresas de todos los sectores a promover la urgencia en tomar decisiones que provoquen mejoras substanciales en las actividades corrientes y generen otras nuevas que aseguren la permanencias en el negocio.

1.4.2 Las causas del cambio, las causas pueden ser repartidas en externa e internas

Externas.- Corresponden a cambios que son provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar, son aquellos que constituyen el entorno de la empresa por ejemplo, los clientes, el mercado, las acciones de la competencia, las innovaciones tecnológicas, la evolución de las formas de vida.

Internas.- Corresponden a cambios inducidos por la empresa, por ejemplo, el desarrollo de la empresa y la visión del directivo.

1.4.3 Diez claves del cambio, son indispensables para maximizar las posibilidades de éxito y para acelerar el cambio, cada clave permite realizar una función (materializar el cambio, movilizar el personal, gestionar los aspectos emocionales etc), a continuación se mencionan:

Clave 1.- Definir la visión, Fijar el objetivo del cambio y las grandes líneas de los medios a poner en marcha.

Clave 2.- Movilizar, crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la visión y definir principales ejes de mejora asociados.

Clave 3.- Catalizar, definir la estructura del proyecto y el modelo de funcionamiento aptos para apoyar, facilitar y acelerar el cambio.

Clave 4.- Conducir, definir y conducir el conjunto de las acciones que permitirán guiar el proceso de cambio para asegurar su óptimo desarrollo.

Clave 5.- Materializar, Poner en marcha el cambio, es decir, materializar la visión en la realidad operativa diaria; en otros términos cambiar las estructuras, la

manera de actuar, las actitudes, la cultura y generar los resultados económicos esperados.

Clave 6.- **Hacer participar**, lograr y garantizar la participación de todos los empleados afectados a fin de enriquecer la visión y facilitar su puesta en marcha.

Clave 7.- **Gestionar los aspectos emocionales**, eliminar las resistencias y los bloqueos provocados por el cambio para permitir su realización definitiva.

Clave 8.- **Gestionar las relaciones de poder**, reorientar las relaciones de poder para asegurar su coherencia con la visión y para hacerlas intervenir en el proceso de cambio de una manera eficaz.

Clave 9.- **Formar e instruir**, aportar una formación tanto técnica como el nivel de las relaciones interpersonales, con el fin de preparar a los empleados para que colaboren en las mejores condiciones posibles en el proceso de cambio.

Clave 10.- **Comunicar intensamente**, crear una comunicación abundante y organizada que favorezca la participación y la implicación de todos.

1.5 EL REENTRENAMIENTO Y REUBICACIONES

Se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro, el reentrenamiento y la reubicación se emplea escasamente, en comparación con el retiro de los empleados, aunque pueden ser mucho más útiles. Al funcionar en el

paradigma cambiante, se presentarán muchas oportunidades de reubicar al personal.

El entrenamiento se utiliza para ascender al personal de un nivel de capacidad a otro. éste se basa en la disponibilidad de recursos. El proceso de reingeniería apoya el diseño del entrenamiento aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo.

1.5.1 Los paradigmas, son actividades derivadas de supuestos arraigados, aceptados sin ningún cuestionamiento, alteran la correcta percepción de necesidades y oportunidades e influyen negativamente en los procesos de decisiones y planteamiento, a continuación se mencionan algunos supuestos:

El trabajo es controlado de arriba hacia abajo.

Debe separarse la actividad de recursos humanos de la operación del negocio.

Los gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando.

Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos.

Los gerentes deben cooperar con sus colegas.

Se espera que todos los productos y servicios produzcan utilidades.

Los conocimientos imprevistos no afectarán los planes de la empresa.

Un cambio de paradigma, es un cambio fundamental de las normas, procedimientos, supuestos actitudes vinculadas con una forma particular establecida para el desarrollo de un negocio. Tanto tenga mas fuerza un paradigma más difícil será la percepción de la necesidad del cambio.

1.5.2 Por que cambiar, existen tres razones estratégicas para justificar el proceso del cambio:

- 1.- Adquirir una ventaja competitiva.
- 2.- Ejecutar decisiones de la alta dirección o cumplir con disposiciones legales.
- 3.- Apoyar fusiones o adquisiciones.

Las metas de cambio que promueven un proyecto de reingeniería son específicas y se relacionan normalmente con los siguientes temas:

- A.- Reducción de costos.
- B.- Mejoramiento de la calidad.
- C.- Mejor servicio al cliente.
- D.- Racionalización de operaciones.

Estos rubros definen los objetivos de la reingeniería y pueden segregarse con el fin de rediseñarlos o integrarse en proyectos más complejos como las fusiones o adquisiciones.

1.6 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA REINGENIERÍA

El desarrollo organizacional, es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por si misma, principalmente a través de la administración del cambio.

El desarrollo organizacional y la reingeniería pueden y deben utilizarse en conjunto, al unirse se pueden apreciar sus beneficios, en la reingeniería se deben de aprovechar la habilidad para determinar los resultados del proyecto, evaluar su impacto a través de la organización y definir el apoyo, y en el desarrollo organizacional deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo de equipo.

El enfoque del desarrollo organizacional es involucrar al personal en el trabajo de diseño de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier personal, la otra ventaja de la reingeniería es su habilidad para aislar el trabajo de los individuos y mostrar cómo la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso.

1.7 LA APLICACIÓN CON EL ENFOQUE DE EQUIPOS

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos, sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio si serán realizados por ellos.

La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando un proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia un equipo para el proceso de implementación y luego de una estructura jerárquica tradicional. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su organización y nombrando un director permanente, los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará las

actividades. Y la tercera opción creará el equipo de alto desempeño, como se describió, para lo cual se requerirá un esquema especial de compensaciones, que no hay un director del equipo y la ayuda de un intermediario para iniciar la labor de equipo.

1.7.1 El trabajo por equipos, la organización del trabajo por equipos es uno de los más importantes cambios estructurales para facilitar la implementación de los rediseños; la reingeniería promueve el trabajo por equipos al implementar las innovaciones propuestas y el desarrollo de las mismas, de los objetivos básicos de la integración de equipos pueden señalarse:

- Capacidad multifuncional en unidades de trabajo.

- Mejoramiento psicosocial de las condiciones de trabajo, que inciden automáticamente en la productividad y el nivel de calidad.

El mejoramiento psicosocial se manifiesta en virtud de la preferencia general de tareas que impliquen relaciones sociales en lugar de la aislación tradicional.

1.7.2 El equipo de trabajo, el rediseño de los procesos existentes tiene como objetivo optimizar globalmente la performance de una empresa o institución, con ese fin se crean los equipos de trabajo: directivos y ejecutivos, los primeros tienen como responsabilidad las decisiones clave y de la revisión de los resultados y los segundos supervisar los proyectos. El trabajo puede estar integrado por directivos del más alto nivel patrocinadores del cambio y consultores internos.

El equipo de reingeniería estará integrado por una cantidad de especialistas, entre cinco a diez personas, entre las que se contarán miembros internos y externos que serán consultores, con la finalidad de tener y proponer las mejores alternativas y soluciones para obtener un óptimo resultado.

1.7.3 El manejo de los grupos, el proceso social a través del cual la gente interactúa de modo directo en los grupos pequeños, recibe el nombre de dinámica de grupos. Los grupos tienen propiedades especiales que difieren de las de sus integrantes: existen varias etapas en la vida de un grupo:

Los miembros empiezan a conocerse unos a otros y van concentrándose en la tarea de un grupo.

Surge el conflicto respecto a cuestiones como estatus, control y sentimiento apropiado al grupo.

Aparecen normas del grupo para dirigir el comportamiento y sentimiento de cooperación.

Se integran los papeles funcionales y se realizan diversas tareas.

Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Un grupo cuenta con la fuerza suficiente como para poder influir en las decisiones de los empleadores.

1.8 LA MORAL EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA

Se ha dicho que nadie recibe una moneda de cinco centavos por su moral, pero es muy fácil perder muchas monedas si se carece de ella, las compañías que no valoran las actitudes de sus trabajadores no valoran su calidad.

Todos los tipos de proyectos de cambio tienen la posibilidad de intimidar y desmoralizar al personal de cualquier empresa, ya que los cambios amenazan sus cargos; los esfuerzos de la reingeniería es posible mantener los problemas relacionados con la moral del personal en un nivel tolerante.

1.8.1 Controlar la moral durante las fases analíticas, al aplicar la reingeniería e implementar los procesos de trabajo en una compañía demostrará tener metas que van más allá y más a fondo que las simples reducciones de personal. Esta ventaja deberá explotarse durante las fases analíticas del proyecto por medio de la publicación permanente del avance del mismo y sus hallazgos.

Un factor muy importante es el tratamiento que recibe el personal por parte del equipo de cambio, debe existir respeto por los trabajadores y por el mismo trabajo. En ocasiones las personas del cambio critican el proceso sin intención de ofender pero llegan a hacerlo, a pesar de opiniones contrarias el trabajador promedio se interesa por su trabajo.

1.8.2 Medir la moral utilizando las herramientas de la reingeniería, a continuación se hace mención de los cinco factores para medir la moral:

1.- La productividad del personal: Los autores denominan productividad del personal al porcentaje de tiempo del valor agregado sobre el tiempo total para el personal tanto por cargos como por grupos.

2.- Factor de moral 1-transparencia: el grado en el cual un individuo miembro del personal puede ver todo el proceso, el grado en el cual se puede saber lo que se está haciendo realmente.

3.- Factor de moral 2-impacto personal: el grado de impacto que tiene el individuo miembro del personal y la flexibilidad para tomar sus propias decisiones; el grado en el cual cada miembro del personal puede determinar la calidad de su propio trabajo.

4.- Factor moral 3-retroalimentación: la cantidad de retroalimentación constituida dentro del proceso, la cual le indica al integrante del personal qué tan bien desempeño y la velocidad con la cual se logra lo anterior.

5.- Factor moral 4-carga laboral: el grado en el que varía la carga laboral y sus valores mínimos y máximos; la carga laboral no deberá ser excesiva por largos periodos ni debe ser demasiado pequeña para mantener una moral óptima.

Muchos otros factores contribuyen a la moral, pero no está, relacionados con el diseño del proceso.

1.8.3 Control de la moral durante la etapa de implementación, durante la etapa de implementación el miedo comienza en verdad a dominar a los trabajadores. En esta fase el instrumento más efectivo para el control de la moral es la velocidad pura, es decir si el método de constitución del equipo se utiliza la implementación, a quienes no se incluya se les debe reubicar a la mayor brevedad posible.

Durante la etapa de implementación es útil la retroalimentación del equipo del proyecto, por que le da oportunidad de expresarse y ventilar cualquier frustración que experimente. Es importante que el proyecto mantenga una velocidad elevada en esta fase para que no pierda el impulso inicial y que la moral se mantenga alta y de hecho el proyecto se complete en menor tiempo.

Es importante para la moral el éxito, de modo que cuando el proyecto se ha implementado de manera exitosa, toda la compañía debe saberlo y esto ayudará a la reingeniería así como impulsara la moral de la empresa.

1.9 REINGENIERÍA LA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DEL CAMBIO

La reingeniería es al mismo tiempo la herramienta fundamental del cambio y la última, ella dirige el proceso de negocios, instrumentos de realización del trabajo con la gente o con las máquinas. En su estado presente ayuda a ajustar los negocios a partir del antiguo paradigma industrial hacia uno nuevo de servicio e información.

Cuando se utiliza reingeniería, se realiza por si misma varios cambios paradigmáticos.

1.9.1 Dirección de un proyecto, consiste en controlar y coordinar las actividades, recursos y restricciones según un plan que posibilite su conclusión en tiempo óptimo, al menor costo posible y con el menor riesgo.

1.9.2 Selección de proyectos de reingeniería, hay tres criterios que sirven de base para tomar decisiones respecto a la aplicación de proyectos de reingeniería:

- 1.- Dificultades actuales
- 2.- Importancia
- 3.- Factibilidad

El primero son generalmente conocidos y su ubicación es inmediata y evidente.

El segundo, la importancia en particular, el probable impacto en clientes lo que causa el problema e inmediatamente se debe realizar el proceso de cambio.

El tercero supone analizar los distintos factores que pueden determinar el éxito de un proyecto.

CAPITULO 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN Y CONCEPTO.

El hallazgo de nuevos empleos para la organización, es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal; la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con mucha anticipación debido a los planes detallados de recursos humanos, por otro lado el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazos que se deben cubrirse lo mas pronto que sea posible.

“Reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección”⁵.

“Reclutamiento, es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”⁶.

Reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos, se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando son presentadas las solicitudes.

⁵ Alfredo Gut Aguirre, Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Trillas, Pág. 15

Los especialistas llamados reclutadores siguen varias etapas, identifican vacantes de empleos mediante la planeación de recursos humanos y las peticiones hechas por los gerentes.

2.2 RESTRICCIONES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutador debe ser sensible a las limitaciones, estas son impuestas por la organización y a continuación se mencionan las más comunes:

2.2.1 Normas de la organización

Son una fuente poderosa de restricciones, tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones públicas; a continuación se mencionan las normas que pueden afectar el reclutamiento:

Normas de ascensos internos, ésta tiene como finalidad dar primero la oportunidad a los empleados para cubrir las vacantes solicitantes, además contribuyen a elevar la moral, a atraer candidatos que buscan empleos futuros así como a retenerlos

Normas de remuneraciones, las organizaciones con departamentos de personal fijan gamas de pagos para diferentes empleos lo que origina que se tengan que ajustar al presupuesto.

Normas de posición de empleo, es decir son las normas de contratación de empleados de tiempo completo aún y cuando se soliciten aquellos de tiempo parcial o temporal estos sean rechazados.

⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, Pág. 173

Normas de contratación internacionales, las normas pueden exigir que las vacantes de empleos en el extranjero se cubran con ciudadanos locales. Sin embargo el empleo de ciudadanos extranjeros reduce los gastos de reubicación y por el contrario si los ciudadanos locales si ocupan empleos se tiene el riesgo de las acusaciones de explotación económica

2.2.2 Planes de recursos humanos

Éste debe de ser considerado por los reclutadores mediante los inventarios de capacidades y escalas de ascensos, el plan identifica los empleos que se deben de cubrir mediante el reclutamiento y los que se cumplan desde el interior.

2.2.3 Programas de acción afirmativa

Es el plan que te especifica reclutar a personal de cierto nivel para satisfacer las necesidades de la propia organización.

2.2.4 Hábitos del reclutador

Los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que son restricciones autoimpuestas, lo que origina que no se tenga retroalimentación y se siga con la misma uniformidad sin esperar cambios.

2.2.5 Condiciones ambientales

Las condiciones externas influyen poderosamente en el reclutamiento, los cambios en el mercado laboral, el índice de desempleo, el ritmo de la economía, la escasez localizada por el departamento de trabajo, afectan los esfuerzos del departamento de personal.

Se consideran factores para la planeación de recursos humanos:

Indicadores económicos, estos índices permiten tener en cuenta las variaciones de la economía nacional, si se es una decadencia se obligara a modificar los planes.

Ventas previstas a las reales, si el resultado no es el previsto, se ajustan los planes.

Índice de anuncios de solicitud de empleados, si este es ascendente señala una mayor competencia para la obtención de personal idóneo.

2.2.6 Requisitos de empleo

Los requisitos de cada empleo constituyen una restricción, es decir aquellos empleados mayor especializados son más difíciles de encontrar; el reclutador descubre las exigencias de un empleo debido a los comentarios del gerente que hace la petición y la información para análisis del empleo, es bien importante estas dos características debido a que el reclutador decidirá aplicar el mejor método para encontrar reclutas.

2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Los medios para encontrar reclutas se denominan a veces canales o fuentes de reclutamiento. Los reclutadores y solicitantes utilizan una cantidad limitada de canales para buscarse entre sí, utilizados por empresas o similares a los que emplean los trabajadores, se describen:

2.3.1 Fuentes Internas

Principalmente estas, su objetivo es la promoción interna de los candidatos prospectos a alcanzar otro nivel y puesto dentro de la propia empresa en la que se desenvuelven a efectos de aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

2.3.2 Fuentes Externas

Presentaciones espontáneas

Es principalmente de aquellos que llegan al departamento de personal en busca de trabajo, por lo general se les pide que llenen una solicitud para determinar su interés y aptitudes.

Recomendaciones de empleados

Tiene como ventaja que la recomendación de un empleado para un solicitante, por tener semejantes hábitos, aptitudes y actitudes tiende a mantener la fuerza de trabajo de la empresa.

Publicidad

Es un método eficaz para buscar candidatos, puesto que puede llegar a un público mas amplio que las recomendaciones de los empleados o las prestaciones de candidatos espontáneos.

Los anuncios de ofertas de empleos describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican a quienes estén interesados la forma de solicitar el trabajo; la desventaja de esta fuente, atrae a bastantes buscadores de empleos para una sola vacante que sea muy deseada o pueden presentarse muy pocos solicitantes para los empleos menos atractivos.

Los medios para buscar interesados, tableros de anuncios, televisión y radio se utilizan raramente porque los resultados no suelen justificar los gastos.

Agencias estatales de seguridad de empleos

Todos los gobiernos estatales tienen una agencia de seguridad de empleos, a menudo se les llama de desempleo o servicios de empleo; la función es comunicar a los desempleados todo lo relativo a las vacantes existentes. Estas asociaciones es el resultados entre el gobierno federal y los estatales.

Agencias privadas de colocaciones

Se originaron debido al vacío creado por la mala imagen del servicio público de empleos, estas compañías con fines de lucro que existen en casi todas las zonas metropolitanas surgieron para ayudar a las empresas a encontrar solicitantes de empleos adecuados, es decir las empresas de colocaciones reciben la petición de un patrón. El proceso de comunicación de las agencias privadas varía considerablemente porque el servicio de colocaciones seleccionan con mucho cuidado a los solicitantes antes de enviarlos al departamento de

personal y por el contrario otras proporcionan un flujo de solicitantes y dejan que el departamento de personal se encargue de la selección.

Empresas profesionales de búsqueda

Estas organizaciones están mucho más especializadas que las agencias de colocación, las empresas de búsqueda solo reclutan tipos específicos de recursos humanos, por honorarios pagados por las empresas, es decir talento ejecutivo mientras que otras utilizan su talento para personal técnico y científico. La diferencia entre ambas empresa de colocación y las de búsqueda es su planteamiento, la primera se dedica a atraer solicitantes mediante anuncios y las segundas tratan de encontrar activamente reclutas entre los empleados de otras compañías y utilizan como instrumento el teléfono para localizar a los reclutas.

Instituciones educativas

Se inclina principalmente a las vacantes de nivel principiantes, lo que las instituciones educativas universidades, escuelas superiores y vocacionales ofrecen oportunidades de empleo

Asociaciones profesionales

Las asociaciones profesionales pueden ser una buena fuente de candidatos a empleos, tienen departamentos de colocación para ayudar a los profesionales nuevos o experimentados a obtener empleos, otra ventaja de estas asociaciones promueve la ayuda a los reclutadores a enfocar su atención en especialidades específicas sobre todo en áreas técnicas.

Organizaciones laborales

Se precisa en personal con aptitudes para diversos oficios teniendo listas de esas personas que buscan empleo, como ejemplo el sindicato de plomeros

Operaciones militares

Es otra fuente de reclutamiento por considerar y tener en cuenta a personal que fue capacitado y adiestrado, como ejemplo un mecánico, soldadores o pilotos que poseen aptitudes difíciles de encontrar

Programas completos de empleos y adiestramiento

La Ley de Empleos y Adiestramiento (CETA), estableció una gama de servicios para personas menos privilegiadas, objetivo por el cual incrementen sus oportunidades de empleo

Agencia de ayuda temporal

No proporcionan candidatos sino que constituyen una fuente de trabajadores suplementarios, la ayuda temporal, en realidad la agencia y los empleados se prestan a las compañías que lo solicitan.

Empleados que se van

Sucede primordialmente cuando un empleado renuncia para aceptar otro ante lo cual la empresa hace una oferta que supera la recibida por el trabajador.

Casa abierta

Es una técnica relativamente nueva de reclutamiento, se invita a las personas de la comunidad a que vean las instalaciones de la compañía, este método resulta cuando la oferta de personas con aptitudes es muy escasa.

2.3.3 Medio electrónico de reclutamiento

Se mencionará únicamente el medio electrónico de Internet:

QUE ES EL INTERNET

“Internet es el resultado de comunicar miles de redes de computadoras entre si. Permite conectar diferentes tipos de redes, que pueden ser de área local o de área extensa utilizando protocolos como TCP-IP (Transport Control Protocolo/Internet Protocol), que identifican los datos aunque procedan de diferentes tipos de equipos (PC’s, Ma-cintosh, Amiga)”⁷.

“Qué es una red, la conexión de varias computadoras a través de un cableado especial, para compartir datos; esta red se puede conectar mediante líneas telefónicas, mediante satélite, inalámbricas, con fibras ópticas etc”⁸.

Los servicios básicos con que cuenta la red mundial INTERNET son:

Uso de computadoras remotas: TELNET

Transferencia de archivos: FTP

Correo electrónico: MAIL

USO DEL INTERNET

Intituciones de todo tipo: comercial, académico, y gubernamental, y la emplean para:

Establecer comunicación entre sus miembros.

Coordinar actividades complejas en lugares lejanos.

Adquirir y diseminar información.

⁷ Gonzalo Ferreyra, Internet paso a paso, Computec, Pág. 34

⁸ Gonzalo Ferreyra, Internet paso a paso, Computec, Pág. 31

Interconectar sus diversas redes.

Agrupaciones de profesionistas de todo tipo: en particular investigadores y desarrolladores de tecnología.

Empresas especializadas en el manejo de información.

Público en general vía redes comerciales y servicios telefónico local.

2.4 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN

“La selección es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, buscando solucionar dos problemas, adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo”⁹.

“La selección, es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se deberá contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación”¹⁰.

Además el proceso de selección, es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se debería contratar, y

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, Pág. 185

¹⁰ William B. Werther, Keith Davis, dirección de personal y recursos humanos, McGraw-Hill, Pág. 176

si éste no es el apropiado impide al departamento no alcanzar los objetivos deseados.

2.5 LIMITACIONES PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Los gerentes usan el proceso de selección de personal para encontrar nuevos prospectos, la finalidad es encontrar al candidato idóneo para cubrir el perfil del puesto, y a continuación se mencionan las limitaciones:

- **Análisis de empleo**, es importante que en este punto sean consideradas las siguientes especificaciones, descripción del puesto, del trabajo, especificaciones del personal que se requiere y normas de desempeño a fin de lograr el objetivo de la organización así como el del personal que se desenvuelve.

- **Planes de recursos humanos**, Indican a los gerentes de empleos qué vacantes tienen probabilidades de presentarse permitiendo que la selección se lleve a cabo de un modo lógico y eficaz. Así mismo lograr mantener una planta autorizada y evitar que se tenga una rotación de personal que cause desajustes en la organización.

- **Los candidatos**, es el grupo de personas entre los cuales son escogidas por parte del gerente de empleos, desde luego considerando las características que se tengan en la necesidad y urgencia de cubrir el perfil del puesto.

- **Principios éticos**, los especialistas en empleos influyen considerablemente en las decisiones de contratación y estos principios se ven moldeados por su ética, por lo que se afirma que las contrataciones de familiares, y sobornos por

mencionarlos como ejemplo son bases suficientes para no seleccionar a la persona.

- **Necesidades de la organización**, el proceso de selección es un medio que le permite a la organización alcanzar sus objetivos así mismo tener a las personas indicadas cubriendo el perfil del puesto, por lo que resultara de esta manera tener una minima rotación de personal.

2.6 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Estas son las auxiliares para él gerente de personal, una vez definido el cargo y los requisitos se procede a la elección de la técnica de selección más adecuada, se mencionan:

1.- Entrevistas de selección, la entrevista del personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Esta debe de ser con habilidad y tacto, es lo fundamental por que es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función a cinco elementos básicos que se llevan a cabo durante la entrevista, por lo que se mencionan:

La fuente, el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, problemas; en este elemento se origina el mensaje.

El transmisor, el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad del candidato como del entrevistador se relacionan con el modo de codificar la información para transmitirla.

El canal, aquí cuando menos hay dos canales palabras y los gestos, es el medio de comunicación de ambos.

El instrumento, los receptores de la información entrevistador y entrevistado pueden interpretar los mensajes de maneras diferentes, esto ocurre con diversas personas por que cada cual interpreta lo que escucha.

El destino, a quien se pretende transmitir el mensaje, en este caso para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa

Etapas de la entrevista de selección, es importante preparar previamente los elementos necesarios para que se lleve a cabo esta, a continuación se mencionan:

Preparación de la entrevista, en esta se determina los objetivos específicos.

El ambiente, se preocupa por establecer un ambiente agradable, el local de la entrevista debe de ser confortable y solo para ese fin, y psicológico este debe de ser ameno y cordial.

Desarrollo de la entrevista, se debe de tener una retroalimentación de ambos así es como el entrevistador obtiene información de la que desea para calificar al candidato.

Terminación de la entrevista, es importante que el entrevistador haga una señal que indique el final de la entrevista y el entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

Evaluación del candidato, inmediatamente que el entrevistado se retira se procede a realizar la tarea de evaluación del candidato puesto que las características están frescas en su memoria.

Considerando estas etapas de la entrevista, es importante considerar el comportamiento del candidato, esto ayuda a evaluar la imagen de él, esto no

significa que es la última palabra por que es la apreciación que proyecta el candidato.

2.- Pruebas de conocimiento o de capacidad, éstas tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio. Las pruebas pueden ser orales o escritas o de realización, también pueden ser de conocimientos generales, específicas.

La elaboración de las pruebas de conocimientos cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse tradicionales (disertativo, expositivo), objetivas (pruebas objetivas) y mixtas (se utilizan ambas para aplicarlas).

3.- Pruebas psicométricas, es el análisis del comportamiento humano, verificando la aptitud, para generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamientos en determinada forma de trabajo. Es decir que se enfoca principalmente a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano del candidato.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales o de personalidad, y analizan cómo y cuánto varia la aptitud del individuo tomando como patrón de comparación.

El término prueba, se define como cualquier medida de desempeño, se pueden proyectarse para medir el ascenso, capacitación o retención y pueden incluir medidas de inteligencia.

“Aptitud, es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata y puede definirse mediante las características siguientes:

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea.
- Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje.
- Se evalúa por medio de comparaciones.
- Permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión.
- Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad.
- Predisposición general o específica o perfeccionarse mediante el trabajo.
- Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro.
- Es el estado latente y potencial del comportamiento”.

“Capacidad, es la habilidad de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica. La capacidad se adquiere y puede definirse a través de las características:

- Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea.
- Surge del entrenamiento o del aprendizaje.
- Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
- Se refiere a la habilidad real del individuo.
- Es el resultado de ejercitar la aptitud.
- Es el grado de perfección adquirido en el trabajo.
- Posibilita su acoplamiento inmediato en el cargo.
- Es el estado real del comportamiento”¹¹.

¹¹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, Pág.185

4.- Pruebas de personalidad, pretender analizar los rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad y específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel motivacional.

5.- Técnicas de simulación, junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa por lo que dará como resultado una mejor y acertada apreciación del comportamiento del candidato.

2.7 SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Es importante señalar, el gerente de ventas es quien lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección, a fin de dotar a la empresa del personal idóneo y con las cualidades específicas de poder enfrentar las necesidades de servicio y atención al cliente.

2.7.1 Calidad de la fuerza de ventas, se mencionan a continuación los siguientes factores que influirán en la calidad de la fuerza de ventas:

PROCEDIMIENTO	ACTITUD BAJA	ACTITUD ALTA
Calidad de la Fuerza de Ventas	Servicio pesado	Creativo/técnico
Servicio	Toma de pedidos rutinario	Toma de pedidos no rutinarios
Rotación esperada	Alta	Baja
Tamaño de personal	Grande	Chico
Entrenamiento que se dará	Poco	Mucho
Nivel de supervisión	Estrecha	Mínima

Las empresas cometen un error al insistir sólo en los mejores candidatos si las características del puesto no son iguales a los requisitos para ese personal de gran calidad, el resultado es una gran rotación elevada ya que los vendedores resultan frustrados e inconformes con la falta de retos y entusiasmo en el trabajo y lo abandonan por puestos mejores que ofrecen oportunidades para desarrollar sus actitudes.

Sin embargo el trabajo cuando se requiere que las funciones sean rutinarias de levantar pedidos e ir con el cliente diariamente se dice que no se requiere de gran calidad, pero si el candidato está convencido de estas funciones será equivalente a que tenga un buen trato para el cliente y esto dicho en otras palabras es puramente calidad en si mismo y con su trabajo.

La calidad que se considere necesaria por la fuerza de ventas afecta las políticas y decisiones para la dotación de personal, por lo que una fuerza de ventas alta, la calidad se requiere de un proceso de reclutamiento y selección más rigurosa y por consiguiente un entrenamiento mayor, esto es por decisiones de la propia empresa o por experiencias anteriores que su rotación se incremento por no llevar a cabo la capacitación.

2.7.2 Análisis y descripción de puestos, necesariamente la calidad de la fuerza de ventas depende de las cualidades específicas del puesto, por lo que el primer paso es la determinación de los requisitos lo que origina el análisis del puesto lo que a su vez conduce a una descripción del mismo.

"Análisis de puestos.- El procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo".

"Descripción del puesto.- Lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto, y es uno de los productos del análisis del puesto".

"Especificaciones del puesto.- Lista de los requisitos humanos de un puesto, es decir la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas, otro producto del análisis del puesto"¹².

Los pasos para el análisis del puesto, se definen en los seis que a continuación se mencionan:

Paso 1.- Determinar el uso de la información, ya que esto determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo. Algunas técnicas para recabar datos para el análisis del puesto, van desde las **entrevistas** cualitativas a **cuestionarios** altamente cuantificados, al llevar a cabo las preguntas de saber cuáles son las características de su trabajo y sus

¹² Gary Desler, Administración de personal, Prentice Hall, Pág. 206 (Análisis descripción especificaciones)

responsabilidades son en especial recomendables para escribir descripción del puesto.

Paso 2.- Reunir información sobre los **antecedentes**, como es el caso de los **organigramas, diagramas de procesos y descripciones de puesto**; los organigramas indican el título de cada población y por medio de las líneas que las conectan es decir quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.

Paso 3.- Seleccionar las **posiciones representativas** para analizarlas, esto es necesario para cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis.

Paso 4.- Reunir **información del análisis del puesto**, es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso 5.- Revisar la **información con los participantes**, debe ser verificada con el trabajador y el superior inmediato, esta ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados, ayudará a que el candidato acepte, y darle la oportunidad que modifique la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6.- Desarrollar una descripción y especificación del puesto, es una declaración de las actividades y responsabilidades inherentes del puesto así como las características del mismo, como las condiciones del trabajo y los riesgos de

seguridad y las especificaciones resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

2.7.3 Procedimientos y herramientas para la selección, los pasos comprendidos en el proceso de selección varían, depende del tamaño de la compañía, del número de prospectos que deban procesarse y de la importancia del puesto en que se deba ocuparse. A continuación se mencionan algunas de las herramientas de las que utilizan los gerentes de ventas para seleccionar al personal idóneo:

- 1.- Entrevista preliminar de selección y/o evaluación de una forma corta de solicitud.
- 2.- Elaborar una solicitud formal.
- 3.- Comprobación de las referencias.
- 4.- Tests
- 5.- Entrevista de selección por los ejecutivos de línea.

El primero, la selección preliminar es mejor dejar que la lleve a cabo un miembro o subordinado de staff de manera que no desperdicie más tiempo ejecutivo. Los estándares y las calificaciones requeridas podrían incluir los niveles educativos tipos y años de experiencia en el puesto, y apariencia satisfactoria.

El segundo, una vez elaboras la solicitud, cumplan con el primer caso se les pide que llenen un formato de solicitud, aún cuando el candidato haya proporcionado su curriculum vitae, esto por cumplir con los estándares de la

empresa por lo que se convierte en parte de su expediente, se deben cumplir los siguientes requisitos:

Empleador actual (tipo de trabajo, territorio, experiencia en ventas).

Educación.

Puestos anteriores (tiempo que duro en cada empleo, ingresos).

Deudas personales.

Afiliación a organizaciones.

Referencias.

El tercero, comprobación de las referencias, la comprobación de los nombres proporcionados por un candidato suele considerarse pérdida de tiempo, por lo que se recomienda que se hable a los empleos anteriores a fin de proporcionar las referencias concretas así mismo se da respuesta a por que se retiro de la empresa y que tan bien se desempeñaba y por lo que se hacen la pregunta de si se volvería contratar por segunda vez lo que origina una apreciación mas directa a sus respuestas.

El cuarto, los tests, es la mas controvertida de la selección, estos son objetivos no dan lugar a la subjetividad o corazonada intuitiva. El más aplicable para la selección de personal de ventas es el de aptitud para las ventas y de personalidad, también como los de inteligencia, de aptitud mecánica, y de interés vocacional.

Y el cuarto la entrevista de selección, se cree que los candidatos deberían ser capaces para venderse por si mismos si van a ser efectivos. Algunas trampas para la entrevista son:

- Redacción de las preguntas, pueden ser ambiguas, sugestivas o mal expresadas.

- Efecto de halo, la tendencia a juzgar de manera total sobre un rasgo específico.
- Estereotipos, es especificar ciertos rasgos a una persona sobre la base de su apariencia, su edad, sexo o nacionalidad.

La tendencia personal del entrevistador, es la consideración de un amaneramiento personal o característica por ejemplo (Interrumpir, hablar con el cigarrillo en la boca, morderse las uñas, usar la palabra "Yo", jugar con sus artículos personales, masticar chicle, estar inquieto, hablar sin parar, evitar a ver a los ojos al entrevistador y golpear los pies o dedos etc.

- Falta de armonía, la entrevista tiende a ser una situación tensa y si el entrevistador no puede establecer una relación amistosa con el solicitante la comunicación puede tensarse y será mala.

2.7.4 Conclusiones sobre la selección, los seres humanos son demasiados complejos, aún y cuando al aplicar los tests y exámenes la incertidumbre de lograr tener al personal de ventas propio para el perfil del puesto no es mas efectivo por las deficiencias innatas en el proceso de selección por lo que se corre el riesgo de no contratar al personal que cumpla con las necesidades de la organización.

CAPITULO 3 ORGANIZACIONES

3.1 CONCEPTOS

A continuación se hace una reflexión de los diferentes conceptos de las organizaciones, se mencionan:

“Organización, es un grupo de individuos con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad”¹³.

“Organización, el proceso de crear la estructura de una organización, expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización, la primera la cantidad de diferenciación, la segunda el grado en el cual una organización depende de normas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados y la última la concentración de autoridad de toma de decisiones en la alta gerencia”¹⁴.

Las organizaciones, es un conjunto de personas que se agrupan y forman equipos con el objetivo de crear, innovar y crecer.

3.2 LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios(bancos, universidades, hospitales, tránsito etc.) militares, públicas (departamentales), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento,

¹³ Megginson Leon, Administración, Continental, Pág. 259

¹⁴ Stephen Robbins, Administración, Prentice Hall, Pág. 335

planeación y control de tránsito. De la misma manera existen organizaciones **industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas** etc., que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, hace sus compras y satisface sus necesidades.

“Organización Formal, las personas, su conducta y su asociación pertenecen a una gran sistema de relaciones sociales, del cual una empresa formalmente organizada no es mas que un subsistema y cuando las actividades de dos o más personas estaban conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado”.

“Organización Informal, es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aun cuando pudiera contribuir a resultados del grupo”¹⁵.

3.3 ANTECEDENTES DE ORGANIZACIONES FARMACÉUTICAS

La industria farmacéutica se diferencia de otras industrias por su cooperación en el bienestar social ya que las medicinas y productos previenen, curan, tratan las enfermedades y sobre todo preservan la salud del hombre y también el saneamiento animal.

¹⁵ Harold Koontz, Curso de Administración Moderna, McGraw-Hill, Pág. 301-304

La industria farmacéutica esta estimada como una rama de la industria química de manufactura (transformación y se clasifica como una empresa de consumo final.

a continuación se desarrolla el desenvolvimiento del ramo farmacéutico en las épocas que se mencionan:

3.3.1 En la época prehispánica, preocupación común a toda la humanidad han sido las enfermedades y la muerte así como los medios para curar estos males. El hombre desde la antigüedad ha tratado de encontrar en la naturaleza los elementos que pudieran curar sus enfermedades, esta búsqueda se basó en la observación de minerales, plantas y animales que tuvieron propiedades curativas, animales y plantas fueron utilizados por los pueblos mesoamericanos como base para la preparación de medicamentos y remedios.

Antiguas medicinas.- Los pueblos indígenas que poblaron la región designada como Mesoamérica, con diversos niveles y diferencias étnicas, compartían rasgos culturales similares. En México han encontrado entre los restos de semillas de plantas alimenticias, los de algunas medicinales, tales como la hierba de pollo, hierba del sapo, acederilla, chicalote, epazote, artemisia, tule medicinal y venenillo en uso por lo menos desde hace 5 mil años.

Medicinas de los mexicas.- Herederos de una larga tradición médica fueron los toltecas del postclásico y posteriormente los mexicas, cuyos conocimientos interesaron a los conquistadores y fueron registrados por los cronistas, los frailes y los médicos españoles; especial tenían la ingestión de vegetales psicotrópicos tales como: yauhtli (*Tagetes lucida*), el peyote, el ololiuhqui y los hongos, plantas

consideradas como sagradas por servir como intermediarias entre el médico y la divinidad. Todas estas medicinas consideradas como supersticiones.

Los medicamentos fueron agrupados por los mexicas como "calientes y fríos". Los médicos o llamados (Titici) vivían en determinados calpullis o barrios, estos solían curar y remediar las enfermedades, además eran intermediarios con los dioses mediante prácticas de carácter mágico.

Los animales jugaron un papel importante, se valían de sus órganos, cerebro, corazón, hígado, músculos etc., como de las partes duras, los huesos los fáneros plumas, pelo, cuernos y uñas o garras y los líquidos precedentes de sus cuerpos sangre, leche, hiel y orina.

3.3.2 En la época colonial, consumada la conquista y sometidos los pueblos indígenas de la región central de Mesoamérica, se inició el proceso de Evangelización, el de aculturación. Los primeros colonos introdujeron nuevas especies vegetales y animales, la medicina traída de Europa, con sus antecedentes griegos, romanos y arábigos, trasplanto de boticas, lo que ocasiono el desplazamiento herbolario indígena, que se refugio en la medicina popular.

Primeros boticarios, muchos de ellos aventureros e improvisados como boticarios, carecían de títulos; entre los primeros boticarios españoles que llegaron el sevillano Gonzalo Hernández, vecino de la ciudad de México desde 1525, fue propietario de boticas en México, Medellín y Veracruz; surtía las medicinas de la casa de Hernán Cortés y participó en la explotación de minas en Michoacán.

Boticas conventuales, la practica fue también un ejercicio de virtudes como la caridad. Estas ideas altruistas pasaron a la Nueva España con los miembros de

las órdenes religiosas encargadas inicialmente de la Evangelización y después de la administración religiosa de la colonia. Los conventos siempre tuvieron espacio para enfermos de su propio convento así como de otros que servía como enfermería, hubo frailes con el título de enfermeros que se encargaron de la enfermería como de la botica. Algunos conventos la medicina era dada a los pobres que acudían a las porterías en demanda de ayuda especialmente en tiempos de epidemias. El caso de lego a practicar la medicina fue el franciscano fray Lucas de Almodovár, enfermero del convento de San Francisco de México falleciendo en 1550.

Boticas de hospitales, los hospitales de la Nueva España, en particular los de las ciudades, tuvieron diversos sistemas para proporcionar a sus enfermos el servicio de botica; otro sistema consistió en contratar un maestro que recibía la designación de boticario del hospital y se hacía su cargo del suministro periódico de las medicinas que fuera consumiendo el hospital, una de las instituciones que siguió este sistema fue el hospital del Amor de Dios de México que recibía medicinas desde 1621 del boticario Cristóbal Flores y después en 1654 de su viuda Petronila Pérez otro fue el Real de Naturales, que en 1658 las compraba del boticario Juan Jorge y en 1696 de Juan de Espino y guzmán.

Boticas y cofradías, antigua forma de asistencia social, estaban basadas en el mutualismo generado por los impulsos religiosos. Tenían como base la sociabilidad, funcionaron como asociaciones voluntarias con carácter pío y a veces estuvieron vinculadas con el artesano libre y urbano.

Las plantas maravillosas, las plantas empleadas por los indios despertaron gran interés, primero entre los conquistadores y frailes y mas tarde entre los médicos

Europeos. La tarea de los frailes y exploradores permitió reunir una extensa información acerca de la herbolaria, de esta manera se logró fusionar algunos elementos indígenas con los sistemas hipocrático-galénico. Entre las obras escritas en México destaca el herbario escrito en el Colegio de Santa Cruz de Tlatelolco por Martín de la Cruz en 1552, se trata del más antiguo documento para conocer la medicina de los mexicanos y su fusión con la europea.

3.3.3 La farmacia ilustrada y científica en México, el farmacéutico Nicolas Lémery el precursor en el campo de la química aplicada a la farmacia su *Farmacopea universal* de 1697 y su tratado universal de drogas simples, que salió a la luz al año siguiente marcaron un hito en el nacimiento de la farmacia científica, y las dos ciencias que introdujeron a la farmacología en la modernidad fueron la química y la biología. En 1701 apareció en Alemania el *Lexicon pharmaceuticum-chemicum* de Johann Christoph Sommerhoff que contenía una sección relativa a la preparación de remedios químicos lo que constituyó una novedad.

La renovación de la actividad iniciada en España en el siglo XVII con el movimiento noator, había llevado a crear la Regia Sociedad de Medicina y Otras Ciencias, una institución que agrupó a los químicos españoles más destacados. Algunos coadyuvaron a que la farmacia evolucionara gracias al desarrollo de las ciencias químicas, ejemplo fue el médico Diego Mateo Zapata quien estaba convencido de la eficacia de la química moderna.

Uno de los frutos inmediatos de la expedición botánica fue que en 1789 se emitió una real cédula para que se formara un jardín botánico en la ciudad de México.

En 1889 Vicente Cervantes escribió el Ensayo para la materia médica vegetal de México y sirvió de base para la farmacopea mexicana del siglo XIX

El Consejo de Salubridad del Departamento de México esta cuidar que los almacenistas no vendieran sustancias medicinales más que a los farmacéuticos y que no se vendieran medicinas fuera de la farmacia.

3.4 INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO

Antecedentes:

Para ciertos escritores los orígenes de la industria farmacéutica en México se transporta a fines del siglo XVIII. En el año de 1807 Don Mario Río de la Loza poseía un laboratorio, donde elaboraba productos químicos. Este fue uno de los primeros farmacéuticos en México dedicado a la actividad de manufacturar quipos para preparar oxígeno, hidrógeno, bióxido de carbono y nitrógeno para aplicar a otras industrias.

Fue quien fundó la primera fábrica de ácidos que tuvo en México en el barrio de Tlaxcoaque, por lo que se destaca como incitador de la industria química farmacéutica.

En 1818 se crea por vez primera un negocio de droguería que se ocupaba en gran medida a la importancia de drogas medicinales de origen alemán. En ese tiempo crecían en Alemania muchas industrias químico-farmacéuticas las cuales fundaron subsidiarias primero en los estados y años después en México.

Juntamente con estos antecedentes se considera que a principios del siglo la industria farmacéutica inicia sus actividades en México, cuando en 1917 la firma estadounidense Warner Lambert funda la compañía "LA CAMPANA", la cual realizaba la tarea de introducir y distribuir los productos farmacos importados.

En 1925 ya estaban en marcha en México alrededor de 20 laboratorios que se ocupaban en gran parte a la obtención de agua destilada y al acondicionamiento de productos importados de los países más desarrollados, estados Unidos, Suiza, Francia e Inglaterra.

En los años 30 se establece la firma farmacéutica importante, la compañía BAYER.

En el año de 1939 debido a las circunstancias presentadas por la segunda guerra mundial en la Península Ibérica, llegaron a México un gran número de inmigrantes entre ellos había científicos que se quedaron a vivir en México, incorporándose en la industria farmacéutica, se destacaron los siguientes:

El Dr. Antonio Medinaveitia quien era titular de la cátedra de química orgánica en la facultad de farmacia de Madrid, se incorpora a la UNAM y funda el instituto de Química.

El Dr. José Giral Pereira era doctor en farmacia y titular de la cátedra de química orgánica en la Facultad de ciencias de la Universidad de Salamanca.

Y por último el Dr. Francisco Giral González, fue el que mayor rastro dejó como fundador de un laboratorio de investigación en química orgánica, al que después se convirtió en el Departamento de Farmacia de Posgrado en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La industria farmacéutica por sus particularidades requiere que los recursos humanos esten debidamente especializados y también se necesita de un gran número de técnicos, con habilidades específicas para la fabricación de medicamentos.

Calidad farmacéutica, En materia de aseguramiento de la calidad la industria farmacéutica ha tenido que desarrollar innumerables técnicas y sistemas de control de procesos, conforme a normas vigentes en los países mas desarrollados, a través de los cuales se supervisa, controla y valida, la calidad de todo el proceso industrial desde la recepción de los insumos hasta la entrega del producto terminado.

Uno de los principios generales en los que basa la industria farmacéutica es que la calidad de los productos debe ser constituida a lo largo de un proceso de manufactura cuyo diseño, evaluación y control permita asegurar la reproducción fiel del producto diseñado originalmente.

3.5 LEGISLACIONES QUE REGULAN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.

A principios de este siglo no existía propiamente un marco legislativo que garantizará al consumidor la seguridad de un medicamento.

En 1906 es aprobada el Acta de Medicamentos y Alimentos, la cual aseguraba la pureza de los productos farmacéuticos la cual fue aceptada en Estados Unidos siendo éste uno de los primeros en este campo de la Industria farmacéutica.

Posteriormente el Acta de Medicamentos , Alimentos y Cosméticos de 1938, el requisito de la seguridad de los medicamentos. Por último se hizo otra reforma que fue enmienda al Acta de 1938 de Kefauver-Harris en 1962, surgida por motivo del problema que se presento con el uso de la Talidomina. Como actividad industrial en la rama farmacéutica esta regida por Leyes y ordenamientos de carácter constitucional, administrativos, laborales, aduanales, fiscales y mercantiles, que son aplicables a las funciones de producción, control, exportación e inportación, transportación, distribución y ventas.

Dado el tipo de bienes que produce y que inciden en la salud de la población son particularmente importantes las regulaciones de tipo sanitario entre las cuales se señalan las siguientes:

Código Sanitario
Ley General de Salud
Farmacopea

Reglamentos Diversos de Medicamentos, De Publicidad y Propaganda
Licencias y Derechos Especiales (Sanitarias y Funcionamiento).

En general el conjunto de estos ordenamientos y normas, fijan las condiciones en que deben satisfacer la industria y los productos que fabrica.

De acuerdo a la Constitución del 25 de Septiembre de 1946, la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica se ha desempeñado conforme a la ley de Cámara de Comercio e Industria promulgada en 1941, como una institución pública, autónoma con personalidad jurídica propia que agrupa a las empresas establecidas en la República Mexicana que se dedica a la fabricación de medicamentos para el uso humano y veterinario, farmoquímico o principios activos, e insumos equiparables (productos auxiliares para la salud).

La industria farmacéutica se agrupan y forman un organismo denominado CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica), cuyo objetivo era el siguiente:

Es representar los intereses generales de las empresas farmacéuticas que la constituyen.

Estudiar las cuestiones que afectan a la industria farmacéutica.

Promover medidas que tiendan a su desarrollo y mayor competitividad.

Otras funciones gremiales la Cámara brinda a sus asociados diversos servicios de gestión, asesoría, consultoría, información y capacitación en ámbitos de intereses para el sector industrial.

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se hace mención de la trascendencia histórica, surgimiento, desarrollo, y evolución de la empresa "La Botica" del giro farmacéutico.

El fundador Dr. Adolfo Preston John Autrey, fue originario de Hampden Ridge, Cunecuh County, Alabama donde nació en 1835 hijo de Anonimus Bullock Autrey y Elizabeth MacReary, nieto de Alexander Autrey y Parthinia Bullock.

En 1857 Adolfo Preston John Autrey recibió su título de doctor en medicina en la Universidad de Nashville, Republic of Tennessee el norte y sur de los Estados Unidos, resultado de la Guerra Civil de 1861, luego de la cual quedaría devastado el Sur, inconforme con la situación que reinaba en su país, el joven doctor Autrey, decidió venir a México poco después de haberse recibido. El doctor se estableció en 1865 en Papantla, Veracruz donde revalidó por primera vez su título de médico en 1865, título que posteriormente revalidaría cada 10 años. Ahí se casó con doña Amada Rena Torrens, originaria de Huatusco, Veracruz con lo que tuvo 6 hijos: Isabella, Sofronia, Roberto, Manuel, Adolfo Alejandro y Alonzo.

Los años de Papantla fueron activos y productivos. A lomo de mula iba el doctor por la sierra ejerciendo su profesión, dispensando sus fórmulas medicinales y vendiendo otros productos que también fabricaba, beneficiaba, curaba y preparaba, vainilla para exportación. Ejerció asimismo en el Hospital de la Caridad siendo uno de los primeros médicos que empleó el cloroformo en el estado de Veracruz, también destilaba alcoholes y refinaba petróleo para lámparas.

Al morir su mujer regresó a Estados Unidos en compañía de sus hijos a excepción de Sofronia quien ya estaba casada en México. En Nueva Orleans Manuel recibió el título de médico cirujano de la Universidad de Tulane, mismo que posteriormente obtendría Alonzo. Por su parte Adolfo Alejandro optó por estudiar farmacología en la misma universidad.

En 1887 el doctor Autrey regresó a México acompañado de su hija Isabella, si bien su objetivo era residir en Coatzacoalcos, ya que corrían rumores en torno a la posible construcción de un canal transistmico, por causas que se desconocen decidió radicar en Tampico tamaulipas. En julio de 1892 fundó la Botica Americana, ubicada en las calles de Aurora y Unión (hoy Francisco I. Madero), en espera de que lo alcanzara su hijo Adolfo Alejandro quien estaba por terminar sus estudios de farmacia en Nueva Orleans.

Al recibirse Adolfo Alejandro se reunió con su padre y ambos cambiaron el nombre de la farmacia Botica Americana por Autrey y Autrey decidiendose establecer en Tampico. Más adelante se incorporo al negocio el Dr. Alonzo Autrey quien ya había obtenido el título de medicina de la Universidad de Tulane.

El papel del farmacéutico era de gran importancia, pues desempeña múltiples tareas: hacía ungüentos y cataplasmas, preparaba píldoras, fabricaba conservas, hacía perfumes, producía aguas medicinales y jarabes, combinaba varias dosis en una misma, usaba ventosas, ponía vendajes, atendía quemaduras, colitis, cortadas, envenenamientos, constipación etc.

En 1895, la farmacia Autrey y Autrey se mudo a las calles de Comercio y Muelle, dos años después se cambio a las calles de Madero y Empres donde permaneció hasta 1907. A la muerte de el Dr. Adolfo P. John Autrey, sin embargo hasta 1917 se resolvió su sucesión testamentaria con lo que se pudo cambiar la razón social de "Autrey y Autrey sucesores" y mudar a la planta baja del edificio Autrey ubicado en Madero y Damas donde permaneció diez años.

Los farmacéuticos recibían el título de profesor, de ahí que Adolfo Alejandro Autrey lo fuera, fue ampliamente conocido por los tampiqueños y los habitantes de la Huasteca, pues desarrollo una línea de especialidades farmacéuticas muy populares y de gran efectividad por ejemplo: las píldoras antipalúdicas, el jarabe bronquial compuesto, las pastillas bronquiales compuestas, las obleas del obispo, el elixir tónico, el ungüento balsámico, la esencia de brujo, las inyecciones infalibles, el jarabe de zarzaparrilla compuesto y el vino de las tres quinas. Todos estos productos se continuaron fabricando en los Laboratorios Azteca hasta 1892 y tenían la particularidad de llevar en la etiqueta el retrato del doctor Autrey.

En 1904 se caso el profesor Adolfo Alejandro Autrey con Emelia Dávila de la Garza, al año siguiente el 13 de octubre nació Adolfo Eduardo Autrey Dávila, en 1906 su hermano Carlos y algunos años después sus dos hermanas Magdalena y Laura. Durante su infancia don Adolfo fue enviado a la ciudad de México a estudiar la primaria, eran los años de la Revolución Mexicana, una ocasión cuando regresaba a Tampico a pasar las vacaciones de Semana Santa el tren en el que iba fue descarrilado por los revolucionarios, el niño después de 15 días y se encontró evidente preocupación de sus padres, estaba sucio y empiojado aunque encantado de la aventura.

Los peligros de la Revolución, hicieron que el profesor Autrey tomara la decisión de llevarse a su familia a Estados Unidos; desde 1911 hasta 1930, la farmacia fue administrada por el Lic. Hermenegildo Dávila, llamado tío Gilo abogado y escribano público cuñado del profesor Autrey, a él le tocaron los años difíciles de la Revolución. La plaza de Tampico era tomada por uno u otro bando, por lo que la inflación prevalecía y por lo que se comenta que fue un administrador nato, es decir cambiaba los bilimbiques (moneda revolucionaria) por dólares en cada momento de hacer cortes de caja por que define solidez económica.

En 1925 don Adolfo Eduardo Autrey recibió el título de profesor en farmacia de la Philadelphia School of Pharmacy, ese mismo año regreso a Tampico para incorporarse a la botica con su padre y su tío, poco después también se incorporaría a la farmacia Carlos Autrey quien desgraciadamente tuvo una muerte prematura.

La Droguería Azteca, para don Adolfo Eduardo los años de 1938-39 fueron cruciales, con la industria petrolera el presidente Cárdenas la nacionalizó, en 1940 empezó a investigar la posibilidad de cambiar de horizonte, lo primero que veía era la necesidad de establecer una red de distribución de productos farmacéuticos, pues a los laboratorios les resultaba costosos y casi imposible llevarla a cabo individualmente y por otro lado se daba cuenta que la economía de Tampico y la Huasteca iba a pasar por una temporada difícil de reajuste dado que la industria petrolera había sido nacionalizada y la economía se centralizaba cada vez más en la ciudad de México. Finalmente con motivo de la declaración de guerra de México hacia Alemania, los negocios de ciudadanos alemanes fueron incautados y en muchas ocasiones cerrados, y los principales mayoristas del

ramo farmacéutico eran germanos, esta la casa Beikc Félix , Carlos Stein y Cía y la casa de Wilhelm.

En 1941 don Adolfo compró a la familia Castellá la Droguería Azteca ubicada en la calle de Regina 11 y 13 esquina con Pino Suárez en la ciudad de México. Su filosofía consistía en ver al negocio como proveedor de servicio a laboratorios y farmacias, su objetivo era llevar el máximo de productos con el mínimo de faltantes al mayor número posible de farmacias, así mismo había que llegar hasta los lugares mas remotos, es decir surtir los mismos pedidos tanto grandes como pequeños y dar a la farmacia información financiera e información rápida y completa.

En 1942, cuando apenas se estaba consolidando el negocio de distribución, el presidente Cárdenas emitió un decreto a través del cual se ponía precio tope controlado a las medicinas, con esta disposición que continua vigente hasta hoy los márgenes se redujeron notablemente; este fue el momento más difícil de los segundos 50 años. El volumen de ventas fue la clave del éxito y el motor del crecimiento de la compañía, hablar de volumen de ventas significa no sólo pensar sino también actuar en grande en su amplio sentido abarcando todo el país.

La trascendencia del ramo farmacéutico a lo largo de la historia de México, ha sido tan importante así como delicada para la supervivencia del ser humano, como parte importante para curar y desaparecer malestares que corroen el cuerpo.

Sin embargo la importancia para la conservación de la distribución de productos farmacéuticos es nuestra gente, quien se le llama Representante de Ventas, y para que se lleve a cabo tal cimiento es conocer la necesidad de la

reingeniería para el departamento de reclutamiento y selección de personal quien será el escalón para poder defender que se mantenga tal distribución, es decir aplicar los procedimientos apropiados y correctos, para encontrar al personal idoneo y que cubra el perfil del puesto, ya que va a ser el intermediario de que se difunda y crezca una demanda en la distribución de productos de farmacia así mismo se lograra la excelencia en la calidad de la atención y servicio al cliente.

4.2 DIAGNOSTICO

A continuación, los procedimientos que están aplicándose en la empresa La Botica, no han sido los propios ni los óptimos, por lo que, a continuación se hace una revisión a los siguientes rubros que son la clave para resolver la debilidad, se mencionan:

I .-NECESIDAD DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.

II .-EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

III .-VALIDEZ DE LA POLÍTICA DE CONTRATACIÓN.

4.3 PROPUESTA

I.-NECESIDAD DE LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Es importante mencionar que las normas de la organización ya están establecidas.

La necesidad de la aplicación de las normas de la organización, son importantes en la empresa así mismo para lograr su correcto funcionamiento y desarrollo, requiriendo de personal preparado, dinámico y emprendedor, con mente abierta y disposición a los cambios.

Es importante la insistencia en mantener y considerar al personal con un objetivo siempre optimista, innovador, por lo que da como resultado la difusión de la organización y que sea considerada líder en su ramo.

A).- Los candidatos a ventas como mínimo tendrán un nivel de estudios de preparatoria o su equivalente a carrera técnica, así como deberán poseer las siguientes características personales:

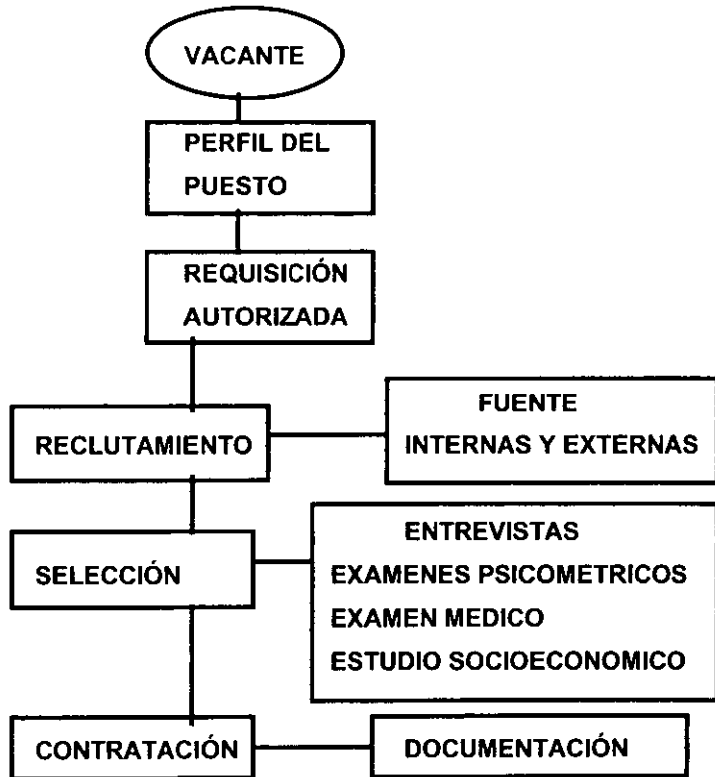
- Vocación para las ventas.
- Don de liderazgo y convencimiento.
- Facilidad de palabra.
- Espíritu de superación.
- Tenacidad y honradez.

- Excelente presentación.
- Relaciones Sociales.
- Vigor físico.
- Control emocional.

Por lo tanto se deberá cumplir con estos requisitos, a efecto de dar un buen servicio y atención a nuestro cliente ya que él es el intermediario y la base para el crecimiento y desarrollo de la organización así como de él mismo.

II.-EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Se presenta de esta forma el proceso de reclutamiento y selección, por ser el mas adecuado para tener un eficiente candidato para representante de ventas.



El perfil del puesto, deberá contener los siguientes datos: Edad, Escolaridad, Sexo, Experiencia (básica), Experiencia (deseable), Conocimientos, Principales actividades a desempeñar y perfil de la persona.

La requisición autorizada, es el requerimiento de la necesidad para cubrir el puesto de representante de ventas sin que contenga las características del vacante.

Por lo tanto es importante mencionar las características personales de el reclutador, con la finalidad de establecer las reglas para no incurrir en malos tratos así como en las decisiones y juicios en el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos prospectos. Dichas características deberán ser:

Juicio Profesional

Sin prejuicios

Disposición de escuchar

Actitud optimista

Y por consiguiente se llevará a cabo el proceso siguiente.

El reclutamiento se deberá de auxiliar de las fuentes:

INTERNAS	EXTERNAS
Otras áreas de la sucursal	Bolsas de trabajo
De otras sucursales	Cámara de comercio
	Grupos de intercambio
	Contactos con empresa
	Escuelas Técnicas

Es importante señalar la prioridad de la necesidad de la organización para tener a las personas indicadas y como tener este resultado, no desviar principalmente la atención en estas fuentes tanto internas como externas, que son propias para tener y contar de los vacantes el mejor.

Además la actitud del reclutador debe aplicarse de manera profesional sin que intervengan los prejuicios del mismo, para que se aplique correctamente el proceso.

La segunda etapa del proceso **LA SELECCIÓN**, interacción del reclutador y el candidato, donde se realizará como primer paso:

ENTREVISTA.- Dar la confianza necesaria así mismo no imponer las barreras que omitan una comunicación, para que el candidato de tal manera no presente nerviosismo en las siguientes preguntas:

HISTORIA PERSONAL
ESCOLARIDAD
HISTORIA LABORAL
ESTABILIDAD
METAS, OBJETIVOS
LOGROS A PERSEGUIR
INTERESES PERSONALES

APLICACIÓN DE EXAMENES PSICOMETRICOS.- Durante el proceso de selección se realizara un conjunto de exámenes, específicos para el área de ventas que son el antecedente para evaluar:

HABILIDAD NUMERICA.- MEDIR LAS APTITUDES DEL MANEJO MENTAL, RÁPIDO Y PRECISO DE CUENTAS

EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN.- ES CONOCER LA APTITUD DEL CANDIDATO PARA PERCIBIR RÁPIDAMENTE DETALLES DE PALABRA.

RECONOCIMIENTO DE LA CONDUCTA.- ES CONOCER LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO CON LAS QUE SE IDENTIFICAN ASI COMO DE AQUELLAS QUE FALTA POR FORTALECER.

CONOCIMIENTOS GENERALES DE MEDICAMENTOS.- CONOCER EL RAMO FARMACEUTICO EN CUANTO A LOS MEDICAMENTOS GENERALES, ESPECÍFICOS Y DE MAYOR DEMANDA, LO TRAERA CONSIGO QUE EL CANDIDATO ES CAPAZ DE ENFRENTAR LAS BARRERAS QUE INPONE EL CLIENTE Y DE PODER SOLUCIONARLAS.

SOLICITAR EL EXAMEN MEDICO.- Es tan importante que presente el resultado diagnostico de un examen medico otorgado por el seguro social, de tal manera que el candidato no presente ningún inconveniente de salud ya que la fuerza de ventas interactua constantemente con los clientes de una zona geográfica a otra.

APLICACIÓN DEL ESTUDIO SOCIOECONOMICO.- Hoy en día la aplicación de este estudio es de suma importancia, nos da una idea de la situación familiar, económica, social, religiosa de él candidato.

Sin embargo aún y cuando se aplica tal estudio, el candidato tenga conducta no propia para la organización, es decir, lleve a cabo el abuso de confianza, no se desconoce el riesgo y la contingencia por lo que es tan

importante aplicar correctamente el proceso antes mencionado de tal manera que sí se puede disminuir.

La necesidad de aplicación de la reingeniería correctamente en el proceso de reclutamiento y selección es tan importante para el rediseño y evaluación previo a contratar al candidato idóneo, cubriendo el perfil del puesto, y por consiguiente el objetivo es perseguir un óptimo resultado contratando al candidato para el área de ventas así como los requerimientos de la organización.

Por último la finalidad del proceso de que se presente una vacante hasta la contratación, es el costo beneficio que se obtiene al momento de tener a los candidatos prospectos para el desempeño de la fuerza de ventas, mismos que son quien difunde, da a conocer y promociona a la organización por sus productos.

III .-VALIDEZ DE LA POLÍTICA DE CONTRATACIÓN.

La organización se esfuerza en lograr que la contratación de su personal sea objetiva, sin inclinaciones o favoritismos personales que influyan y perjudiquen el proceso de reclutamiento y selección de personal.

NORMAS:

- ◊ No se podrá contratar en la empresa a personas con parentesco en línea directa.
- ◊ La persona a ingresar, deberá ser dada de alta en el régimen obligatorio del Instituto Mexicano del Seguro Social, un día hábil antes de su ingreso.
- ◊ No se contratará a personas que hayan trabajado en empresas competidoras o en farmacias.
- ◊ Los candidatos que con anterioridad hayan laborado en la empresa, no podrán ser contratados nuevamente, solo en casos autorizados por la Dirección General.

Por lo anterior se le deberá de elaborar un contrato individual de trabajo en el cual, por escrito se establecen los derechos y obligaciones de Patrón-Trabajador.

Para el caso del contrato individual se deberá de elaborar un contrato por tiempo determinado, por 30 y 60 días, esto con objeto de determinar si la persona cumple con las funciones que requiere el puesto y una vez terminado el segundo contrato, se le extenderá uno por tiempo indeterminado, si no es así se le

rescindirá el contrato, iniciando nuevamente con el proceso de reclutamiento y selección, cabe especificar que la causa de la rescisión al contrato va encaminada a no cumplir con valores establecidos de responsabilidad, no comprometerse a si mismo ni con su trabajo, el respeto hacia los clientes etc, mismos que son las causas principales para tal rescisión.

Una vez firmado por ambas partes el contrato, se procede a darse de alta ante el IMSS, implicando con esto que tenga la fecha real de ingreso.

Posteriormente se procederá a integrar al expediente del nuevo empleado con la documentación establecida, proporcionando la siguiente documentación:

- ◆ 3 fotografías tamaño infantil.
- ◆ Certificado médico de buena salud.
- ◆ Copia fotostática de:
 - Acta de nacimiento
 - Cartilla liberada
 - Papel rosa de afiliación al IMSS si ha estado afiliado.
 - Comprobante de domicilio
 - Comprobantes de estudio
 - Carta actualizada de no antecedentes penales
 - Identificación vigente
 - Acta de matrimonio (en caso de ser casado).
- ◆ Tres cartas de recomendación
- ◆ Carta testamentaria llenada por el candidato.

Por lo tanto este último paso es de suma importancia por que, las contingencias que se puedan tener en y durante el desenvolvimiento del candidato no significa siempre que él este cubriendo los objetivos de la organización y con esto origine una mala imagen para la propia organización, ya que ante todo darle el peso de la política de contratación, significa respetar y cumplir con los requerimientos que exige la organización.

CONCLUSIONES

Los recursos de que dispone la empresa serán de gran importancia, es decir en particular los recursos humanos, y para alcanzar el éxito se necesitan aprovechar las capacidades, habilidades y valores integros de los empleados, y no solo con los que cuenta su perfil de su puesto sino los arraigados de su ambiente familiar y social.

Para lograr el objetivo y necesidades de la empresa, de contar con la gente que participa en el desarrollo y crecimiento, es importante mencionar que el proceso que se debe de aplicar para tener a las personas indicadas y específicas es el desarrollo correcto del proceso de reclutamiento y selección de personal, finalidad por la que una empresa es como escoge y decide quien es el mas indicado para el desarrollo de las funciones y actividades de un departamento.

La alternativa de las cuales tubo un gran peso en el desarrollo de este trabajo es la reingeniería quien por su grado de importancia y auxiliar para el rediseño del antes mencionado procedimiento, fue la clave para decidir que el orden de las etapa de reclutamiento y de la de selección de personal para el departamento de ventas no completaban todo el proceso, es decir que se olvidaban del perfil del puesto, por lo que se corrigieron dichas debilidades de tal manera que la empresa cuyo beneficio fue el resultado de obtener al personal con las características necesarias de valores que exige su departamento asi como suyo propio.

Por otro lado se penso que otra de las fuentes de reclutamiento por la que se enfrenta la modernidad, el uso del internet era una de las alternativas de poder

solicitar a candidatos de tal manera que satisfagan las necesidades de la empresa, el resultado de tal evaluación no fue compatible por el costo y el tiempo que la empresa no acepta, por lo que se descarta tal opción.

Además cumpliendo con el rediseño de tal procedimiento, fue tal el resultado que los beneficios ante el desarrollo de los recursos humanos como de la propia empresa, alcanzo la cima como líder en su ramo de la distribución farmacéutica, siendo que las cualidades principales para la empresa son, la atención y servicio con calidad y excelencia al cliente.

Por último se hace incapie, que la solución a este trabajo desarrollado, fue la reingeniería como alternativa de seguimiento, es decir no solo a un departamento, a una área de trabajo sino que a la propia organización.

BIBLIOGRAFÍA

AQUINO, A Jorge, VOLA, E. Roberto, ARECCO, J. Marcelo, AQUINO, J. Gustavo, Recursos humanos, Buenos Aires- Argentina, Macchi, 1996.

BENOIT, Grouard, FRANCIS, Meston, Reingeniería del cambio, Barcelona-España, Alfaomega, 1995.

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1983.

GUTH, Aguirre Alfredo, Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, México, Trillas, 1994.

DESSLER, Gary, Administración de personal, Prentice Hall

FERREYRA, Cortés Gonzalo, Internet, paso a paso hacia la autopista de la información, Alfaomega, 1996.

- HAMMER, Michael, CHAMPY, James, Reingeniería, Colombia, Norma, 1994.

- HARTLEY, Robert, Administración de Ventas, Cleveland, Continental, 1982

HORBOUR, L. Jerry, Manual de trabajo de reingeniería de procesos, México, Panorama, 1997.

KOONTZ, Harold, DONNELL, Cyril, Curso de administración moderna, México, Mcgraw hill, 1979, 1973.

LOENTHAL. N. Jeffrey, Reingeniería de la organización, México, Panorama, 1997.

MEGGINSON, C. Leon, MOSLEY, C. Donald, PIETRI, H. Paul, Administración conceptos y aplicaciones, México, Continental, 1988.

- MANGAMELL, L. Raymond, KLEIN, M. Mark, Como hacer reingeniería, Colombia, Norma, 1995

MERCADO, Salvador, Reingeniería humana, México, Pac S.A., Reciente edición..

- MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel, Reingeniería, México, Mc Graw-Hill, 1995.

- PARRO, Nereo Roberto, Reingeniería empezar de nuevo, Buenos Aires, Ediciones Cacchi, 1996.

ROBBINS, P. Stephen, Administración, México Prentice Hall, 1996

- TESIS, Diseño de un programa de capacitación para personal de supervisión por medio de calidad total en la industria farmacéutica en la zona de Naucalpan

- WERTHER, William, DAVIS, Keith, Dirección de personal y recursos humanos, Arizona, MacGraw-Hill, 1982

- ZORRILLA ARENA, Santiago, XAMMAR TORRES, Miguel, Guía para elaborar la tesis, México, McGraw-Hill, 1992