

318302



# UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  
COMO FACTOR QUE DETERMINA EL FUNCIONAMIENTO DE  
UNA PEQUEÑA EMPRESA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

**T E S I S**  
Q U E P R E S E N T A  
RAUL ARMANDO LECHANOVE MERINO  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR: L.A. BIBIAN RODRÍGUEZ CABALLERO

MÉXICO, D.F.

2001

Nº 023,0032



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.

## **DEDICATORIAS**

**A TODOS LOS QUE HICIERON  
POSIBLE LA REALIZACION DEL  
PRESENTE TRABAJO DE  
INVESTIGACION.**

## INDICE

INTRODUCCION	-----	4
CAPITULO I LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO		
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	-----	9
1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION	-----	12
1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	-----	14
1.4 IMPORTANCIA DE LA Aministracion	-----	16
1.5 DEFINICION DE PROCESO ADMINISTRATIVO	-----	19
1.6 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	-----	22
1.6.1 PLANEACION	-----	22
1.6.2 ORGANIZACION	-----	25
1.6.3 DIRECCION	-----	27
1.6.4 CONTROL	-----	29
1.7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION	-----	31
CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		
2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	-----	34
2.2 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION		

DE RECURSOS HUMANOS	-----	37
2.3 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	---	40
2.4 OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	-----	41
2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	-----	47
2.6 DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	-----	49
2.7 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL	-----	52
2.7.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL		-54
2.7.2 OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	-	56
2.7.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	----	57

### CAPITULO III LA EMPRESA

3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	-----	70
3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	-----	71
3.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	-----	74
3.4 LA PEQUEÑA EMPRESA	-----	82
3.4.1 DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA	---	-83
3.4.2 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA-		84
3.4.3 ELEMENTOS QUE FORMAN LA PEQUEÑA EMPRESA	-----	86
3.4.4 ASPECTO FUNCIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL VINCULO DE ESTE CON		

SU VIDA ADMINISTRATIVA	-----	-87
3.4.5 LA PEQUEÑA EMPRESA Y LA		
SELECCIÓN DE PERSONAL	-----	89

#### CAPITULO IV CASO PRACTICO

4.1 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA		
EMPRESA SELECCIONADA	-----	97
4.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO EN		
LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SELECCIONADA	-----	100
4.3 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA SELECCIONADA		
EN CUANTO A SU PROCESO DE SELECCIÓN		
DE PERSONAL	-----	102
4.4 PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE		
PERSONAL PARA LA EMPRESA SELECCIONADA	-----	104
4.5 CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO	-----	110
CONCLUSIONES	-----	114
INDICE DE FIGURAS	-----	118
BIBLIOGRAFIA	-----	119

## INTRODUCCION

La selección de personal no es una novedad, constituye una de las áreas que en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de esa aseveración anterior, resulta también uno de los temas mas mal comprendidos.

Derivado de las observaciones anteriores, este trabajo surge para presentar el modo de operación que debe crearse en una empresa, principalmente pequeña, para aplicar un proceso de selección de personal que le dé los mejores resultados para escoger al hombre adecuado para el puesto o puestos que desee cubrir.

El objetivo principal es establecer como la etapa mecánica y dinámica del proceso administrativo permite definir un enfoque en cuanto a la optimización de los recursos humanos generados en la selección de personal.

Este trabajo está presentado en cuatro capítulos, de la siguiente

manera:

En el capítulo uno, se presenta la definición de la administración y del proceso administrativo, como antecedente necesario al estudio del tema de selección de personal.

En el capítulo dos se estudia la administración de recursos humanos, desde sus antecedentes, su definición, características, objetivos, políticas y funciones. Además se define la selección de personal, señalando su proceso de realización.

En el capítulo tres, se aborda el tema de la empresa, señalando su características y su clasificación, haciendo especial mención de la pequeña empresa a la cual referimos en esta investigación.

En el capítulo cuatro se reproducen las observaciones y conclusiones del caso práctico realizado para la comprobación de la hipótesis de trabajo.

En la parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de este trabajo de investigación.



**CAPITULO I**

**LA ADMINISTRACION**

**Y**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para dar inicio a esta investigación, se comenzara por dar a conocer los aspectos generales de la Administración, como son sus antecedentes, definición, características e importancia, lo que dará la pauta para poder mostrar que uno de los principales problemas de las empresas es su tipo de Administración, ya que desconocen de la principal herramienta para el logro de sus objetivos que es la aplicación del Proceso Administrativo.

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION**

Al aparecer el hombre sobre la tierra, tiene que subsistir y para ello requiere de realizar actividades que le aseguren el alimento, es así como tiene origen la Administración, para regular las actividades de manera racional y equitativa.

Con el objeto de comprender los orígenes de la Administración a continuación se presentan los diferentes periodos de su evolución<sup>1</sup>.

### **EPOCA PRIMITIVA**

En este período, los hombres se agrupan en tribus,

---

<sup>1</sup> MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José. Fundamentos de Administración. P. 15

dedicándose a actividades tales como pesca, caza y recolección; la división del trabajo se realizaba basándose en la capacidad física y sexo; al trabajar el hombre en grupo da inicio la Administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

## **PERIODO AGRICOLA**

Aparece la agricultura y el hombre ya no tiene la necesidad de estar buscando su alimento, deja de ser nómada y se convierte en sedentario; la división del trabajo se da por edad y sexo, inicia el crecimiento demográfico, lo que obliga a los hombres a coordinar sus esfuerzos en el grupo social y a mejorar la aplicación de la Administración. Es en este período en el que aparece el Estado, hecho que marca la pauta para el inicio de la civilización, surge la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

## **ANTIGUEDAD GRECOLATINA**

Es la consecuencia de la conquista de los pueblos por los más poderosos y desarrollados militarmente, en esta etapa aparece el esclavismo, la Administración se torna coercitiva caracterizándose por una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. Concluye con la caída del Imperio Romano.

## **EPOCA FEUDAL**

Se localiza en la edad media, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. El señor feudal es dueño de las tierras, se originan grandes reinos protegidos por fortalezas, el siervo, tiene acceso a los productos de agricultura, pero tiene que trabajarla y entregar el diez por ciento de su producción como pago al señor feudal. Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convierten en trabajadores independientes, se crean los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la Administración. Aparecen los gremios. Los talleres son los precursores de la especialización del trabajo.

## **REVOLUCION INDUSTRIAL**

Se caracterizó por el avance tecnológico en la invención de la máquinas, siendo la más representativa la de vapor, se promueve la producción en gran escala y un notable desarrollo industrial, aspectos que generan grandes cambios en la organización social. Se da la división de las clases sociales, diferenciando la clase de los burgueses de la de los obreros.

## **SIGLO XX**

Se considera la época actual que se caracteriza por un continuo desarrollo tecnológico e industrial, etapa en la que la Administración se consolida como una herramienta fundamental de las empresas que pretenden tener éxito valiéndose para ello del Proceso Administrativo.

Sin embargo, por ser el punto a tratar en esta investigación como es la situación actual en una pequeña empresa en cuanto a la función de selección de personal por el área de Recursos Humanos, a continuación se mencionara la definición de la Administración.

### **1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION**

Para poder dar una definición de lo que es la Administración, se mencionaran algunos enfoques dados por los principales autores en Administración.

Henry Sisk y Mario Sverdlik. "Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a

fin de lograr objetivos establecidos”<sup>2</sup>.

Robert F. Buchele. “Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”<sup>3</sup>.

Isaac Guzmán Valdivia. “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”<sup>4</sup>.

Harold koontz y Cyrill O'Donnell. “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”<sup>5</sup>.

George R. Terry. “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”<sup>6</sup>.

Henry Fayol, (considerados por muchos como el verdadero padre de la moderna administración)“ Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid. p. 23

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica. p. 16

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibid. p 17.

Considerando las definiciones anteriores se concluye que la ADMINISTRACION es:

**“El arte de combinar los recursos humanos, materiales y técnicos de un organismo social para alcanzar los objetivos predeterminados”**

### **1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION**

Lo que precisamente diferencia a la Administración de otras disciplinas son las características de la misma las cuales se mencionaran a continuación.<sup>8</sup>

#### **1.- Su universalidad**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

#### **2.- Su especificidad.**

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v. gr. en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el

---

<sup>8</sup> Ibid p. 27

fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

### 3.- Su unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

### 4.- Su unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma Administración.

Es válido también mencionar otras características:

#### A) Sigue un objetivo

Esto significa que el éxito administrativo se considera en el grado en que se logran los objetivos.

#### B) Está ligada con los esfuerzos de un grupo.

Efectivamente la Administración organiza los Recursos Humanos en un organismo social con el fin de lograr con los esfuerzos de otros los objetivos trazados y un máximo de eficiencia.



C) Es intangible.

Se considera como tal ya que en realidad es la aplicación de conocimientos, aptitudes y práctica por medio de la acción dando como resultado el auge económico de la empresa.

Sin embargo no solo es necesario conocer las diferencias de la Administración con otras ciencias, sino también se requiere de mencionar su importancia.

#### **1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION**

En la actualidad más y más empresarios, tanto de las grandes como de las pequeñas empresas, se convencen que la Administración es de suma importancia para mantenerse en un nivel competitivo e impulsarse hacia el crecimiento o la expansión de los negocios.

El considerarse a la Administración como un tema interesante, es porque se refiere al establecimiento, búsqueda y a la manera de lograr los objetivos de un determinado organismo social.

Todo ser humano en algún momento de su vida diaria tiene que hacer uso de la Administración (tiempo, economía familiar e individual, transporte, etc.) en mayor medida aquellos que por el rol

social en que se desenvuelven son responsables de guiar un grupo. El papel de un administrador consiste en la determinación de objetivos, integración y movilización de los recursos ya sean humanos o materiales, con el objeto de alcanzar las metas en base a tiempo, esfuerzo y costo programados.

Se puede considerar que la importancia de la Administración radica en que a través de ella es posible que los recursos humanos y materiales que se encuentren desorganizados puedan coordinarse mediante un procedimiento para lograr un determinado fin; además de simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

A las personas encargadas de administrar determinada organización, suele llamárseles gerentes; en el ámbito de la Administración Pública a estos se les denomina funcionarios, estos influyen en el establecimiento y logro de los objetivos sociales, económicos y políticos del país en el que actúan; con la finalidad de elevar o mantener estándares de vida económica, social y lograr un gobierno más efectivo que responda a las demandas de la época actual. Por medio de la Administración se puede hacer que el conjunto de los esfuerzos humanos sea más productivo, optimizando los recursos y mejorando el rendimiento de los equipos.

Para poder establecer cual es el grado de importancia de la Administración, a continuación se enunciaran algunos puntos:

- La Administración coordina los esfuerzos de los recursos humanos para el logro de los objetivos trazados en una empresa.
- Evita la duplicidad de puestos al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Por medio de la Administración se logra obtener un plan de personal eficiente.
- Las empresas nuevas deben estar perfectamente administradas para poder mantenerse en el grupo de sus similares.
- “Para las empresas pequeñas o medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras”<sup>9</sup>.

Una vez conocidos los aspectos generales de lo que es la

---

<sup>9</sup> Ibid. p. 28

Administración a continuación se presenta el Proceso Administrativo.

## 1.5 DEFINICION DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Existen varios enfoques que hacen dar diversas definiciones, estos enfoques dan la pauta para poder determinar el que se utilizará en esta investigación.

“Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.”<sup>10</sup>

Henry Fayol (1886) lo define de la siguiente forma:

- Previsión.
- Organización.
- Comando.
- Coordinación.
- Control.

Se considera a Fayol como el primero en proponer el enfoque del Proceso Administrativo y hasta la fecha de este enfoque se siguen utilizando algunos elementos, de los cuales retomaremos para esta investigación.

---

<sup>10</sup> MUNCH Galindo, Lorudes y GARCIA Martínez, José. Op. Cit. p. 35

Koontz y O'Donnell (1955) lo hacen de la siguiente manera:

Planeación  
Organización  
Integración  
Dirección  
Control

Terry (1956) divide el proceso administrativo de la siguiente forma:

Planeación  
Organización  
Ejecución  
Control

Agustín Reyes Ponce (1960) lo define:

Previsión  
Planeación  
Organización  
Dirección  
Control

José Antonio Fernández Arena (1967)

Planeación

Implementación

Control

Leonard kasmier (1974)

Planeación

Organización

Dirección

Control

Eckles Carmichael y Sarchet (1978)

Planeación

Organización

Coordinación

Control

Para la presente investigación se considera que el **PROCESO ADMINISTRATIVO** es:

**La herramienta administrativa que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización**

**para alcanzar sus objetivos, y que nos permite tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.**

De la definición anterior se puede concretar que en la presente investigación se utilizará como modelo el siguiente Proceso Administrativo:

- PLANEACION.
- ORGANIZACION.
- DIRECCION.
- CONTROL.

Este proceso se describe en el siguiente punto.

## **1.6 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Al considerar el Proceso Administrativo como la herramienta fundamental para el Licenciado en Administración, puedo mencionar lo siguiente:

### **1.6.1 PLANEACION**

“Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y

orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización".<sup>11</sup>

Ernest Dale.- Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos"<sup>12</sup>.

George R. Terry. "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados"<sup>13</sup>

José Antonio Fernández Arena. "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas"<sup>14</sup>.

Considerando las definiciones anteriores se determina que la **PLANEACION** es:

---

<sup>11</sup> REYES Ponce, Agustín. Op. Cit. p 61

<sup>12</sup> MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José. Op. Cit. p. 63

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.



**Aquella que ayuda a determinar los objetivos y la elección de los mejores cursos de acción para la realización de actividades, al igual que poder prever fallas a futuro.**

Dentro de la Planeación se encuentran diversas etapas que son:

- Toma de Decisiones.
- Políticas.
- Programas.
- Procedimientos.
- Presupuestos.
- Pronósticos.
- Reglas.
- Estrategias.
- Métodos

La Planeación es el puente que va desde el lugar en donde nos encontramos, hasta el lugar a donde queremos llegar en el futuro, esto implica no sólo la introducción de cosas nuevas, sino la innovación sensible y funcional.

Es por ello que el Planear ayuda a decidir con anticipación lo que se debe hacer, como hacerlo, donde se va a hacer y quién lo hará.

## 1.6.2 ORGANIZACION

“Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”.<sup>15</sup>

“La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Eugenio Sisto Velasco “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”<sup>16</sup>.

Joseph L. Massie. “La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> REYES Ponce, Agustín. Op. Cit. p 62

<sup>16</sup> MUNCH GALINDO, Lourdes y GARCIA Martínez, José. Op. Cit. p. 107

<sup>17</sup> Ibid. p. 108

Mario Sverdlik. "Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa"<sup>18</sup>.

Considerando las definiciones anteriores la **ORGANIZACION** es:

**Aquella estructura necesaria para la agrupación de actividades y responsabilidades otorgando jerarquías y simplificando funciones.**

Los individuos que trabajan en grupos como una sociedad para alcanzar objetivos, deben desempeñar roles, ya sea que éstos roles los hayan creado ellos, sean accidentales ó estén definidos y estructurados por alguna persona que quiera asegurar que cada uno contribuya de manera determinada al esfuerzo de alcanzar los objetivos del grupo.

La Organización cuenta con las siguientes etapas:

- Funciones.
- Jerarquías.
- Obligaciones.

Es por ello que la Organización es parte fundamental de la

---

<sup>18</sup> Ibidem.

Administración que comprende el establecimiento de una estructura organizacional, estableciendo intencionalmente roles que determinan los objetivos particulares para alcanzar los objetivos específicos de la empresa.

Se entiende por rol a la función determinada del individuo dentro de un organismo social y se basa en determinar cómo encaja el objetivo de su trabajo con el esfuerzo colectivo.

### 1.6.3 DIRECCION

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados”.<sup>19</sup>

Robert B. Buchele. “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”<sup>20</sup>.

Burt K. Scanlan. “Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> REYES Ponce, Agustín. Op. Cit. p. 63

<sup>20</sup> MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José. Op. Cit. p. 147

<sup>21</sup> Ibidem.

Joel J. Lerner y H. A. Baker. "Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión"<sup>22</sup>.

De las definiciones anteriores se puede decir que la **DIRECCION** es:

**La ejecución de los planes organizacionales a través del esfuerzo de los subordinados sobre la base de la motivación, la comunicación y la supervisión.**

No debemos olvidar que el dirigir es una actividad del administrador para impulsar a sus colaboradores a ejecutar de forma eficiente y entusiasta los planes y programas para el logro de objetivos.

La Dirección cuenta con las siguientes etapas:

- Autoridad.
- Comunicación.
- Motivación.
- Supervisión.

---

<sup>22</sup> Ibidem.

Los problemas más importantes de la Administración surgen de las personas, de sus inquietudes, deseos, aptitudes y actividades , de su participación y comportamiento como individuos y como miembros de un grupo, motivo por el cual entra aquí el liderazgo, el cual supone el seguimiento de las funciones de cada individuo para orientar ese esfuerzo a alcanzar los objetivos de la empresa y alcanzando ese objetivo se satisfacen las necesidades individuales de los que colaboran en ése esfuerzo constante.

#### **1.6.4 CONTROL**

“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”.<sup>23</sup>

Burk K. Scanlan. “Tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”<sup>24</sup>.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. “Es la regulación de las actividades de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> REYES Ponce, Agustín. Op. Cit. p 63

<sup>24</sup> MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José. Op. Cit. p. 171

<sup>25</sup> Ibidem.

George R. Terry. "Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado"<sup>26</sup>.

Henry Fayol. "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente"<sup>27</sup>.

Analizando las definiciones anteriores se concluye que el **CONTROL** es:

**La evaluación y medición de los planes de acción organizacionales así como el establecimiento de medidas preventivas y correctivas necesarias.**

El Control es pues, medir, corregir, verificar y comparar lo planeado con los resultados obtenidos para detectar las desviaciones del trabajo.

El Control cuenta con las siguientes etapas:

---

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibid. p. 172

- Establecimiento de Controles.
- Verificación.
- Comparación.
- Corrección o Retroalimentación.

La característica fundamental del Control, es verificar si los planes que se establecieron para alcanzar los diferentes objetivos se están cumpliendo, y una vez puesta en práctica las funciones en el trabajo, detectar desviaciones anormales y proponer la corrección indicada. De esta forma las cosas se regulan al controlar lo que hacen las personas.

## **1.7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION.**

Dentro de los objetivos principales de PLANEACION, se tiene la planificación unificada y la sistematización de las posibles acciones en concordancia con los objetivos de la empresa.

En la ORGANIZACION, uno de los principales objetivos es la adecuada, precisa y funcional estructura de entidad, considerando que el otro objetivo funcional es la unión de recursos humanos materiales, técnicos y financieros para poderlos distribuir a su lugar de origen para complementar el ciclo organizacional.



Dentro de los objetivos funcionales de la DIRECCION, se considera que dará la ayuda eficiente en las políticas a seguir, la toma de decisiones y visión de conjunto, así como el auxilio correcto y con buena base para conducir y guiar a los subordinados de una entidad, sin olvidar que su objetivo común es la supervisión y vigilancia.

Uno de los principales objetivos del CONTROL es la comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables para hacer superaciones y correcciones, otro objetivo es la correcta integración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de una organización.

En este capítulo se considera necesario establecer los aspectos generales de la Administración y del Proceso Administrativo, siendo este último parte fundamental del objeto de estudio en esta investigación.

## **CAPITULO II**

### **LA ADMINISTRACION**

### **DE RECURSOS HUMANOS**

Definitivamente, dentro de toda empresa las personas deben de ser lo más importante. Si la empresa cuenta con personal que se sienta a gusto dentro de ella, que se sienta motivado e identificado con la misma, se obtendrá por resultado un mejor desempeño de este personal, las personas o trabajadores forman en conjunto los Recursos Humanos de toda empresa. Estos recursos, son los que marcan en muchos casos el eficiente funcionamiento de la organización, se hace necesario entonces, por parte de la Administración el estudio y comprensión de todos los factores que puedan impactar de forma directa o indirecta a estos Recursos Humanos. Para ello la ciencia Administrativa contempla dentro de su campo de estudio lo que se conoce como **Administración de Recursos Humanos ó Administración de Personal**.

## **2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

“Los principios de Taylor y Fayol fueron la base de la Administración, a través de la coordinación y dirección de los Recursos Humanos”<sup>1</sup>.

Fue Taylor quien notando la necesidad del área humana, creó

---

<sup>1</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. p- 28

las oficinas de selección, las cuales consistían en asignar a cada obrero el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad y su potencial de aprendizaje.

Una vez iniciadas las organizaciones funcionales, se observó la necesidad de contar con especialistas en finanzas, mercados, producción, etc.

Cuando comenzaron a llegar a México libros extranjeros, se percibió que la función de la Administración no consistía únicamente en elaborar nóminas o hacer pagos, sino que se debían conjuntar diversos conocimientos para llevar a cabo una función completa, por esta razón se dice que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria. La persona encargada de dicha área, no solamente debe tener conocimientos sobre Administración, sino que debe conocer y dominar otras áreas como lo son el Derecho Laboral, las Ciencias Sociales, etc.

Es necesario que se conozcan estas áreas, porque tanto el jefe de Departamento de Recursos Humanos como el empleado, deben conocer los derechos que ofrece la ley tales como vacaciones pagadas, reparto de utilidades, aguinaldos, seguro social, etc., así como las obligaciones que tienen para la empresa, como pueden ser la de cumplir el horario establecido de trabajo, observar disciplina en la ejecución de sus labores, portar el equipo de seguridad

proporcionado, entre otras.

En la actualidad el factor más importante para la empresa es el hombre, ya que es el medio por el cual, se pueden transformar las materias primas en productos, realizan su comercialización y se obtiene el lucro que es lo que la empresa persigue. Otro factor de suma importancia es el capital, que es el medio a través del cual, se adquieren las materias primas.

La moderna administración de personal ha surgido de nueve fuentes interrelacionadas en particular:

- 1.- Un cambio tecnológico y rápido y una especialización drásticamente incrementada del trabajo, asociada con la Revolución industrial.
- 2.- El surgimiento de la negociación colectiva libre.
- 3.- El movimiento de Administración Científica.
- 4.- Los comienzos de la psicología industrial.
- 5.- Las prácticas gubernamentales de personal que surgieron del establecimiento de una Comisión de Servicio Civil.
- 6.- El surgimiento de especialistas en personal y de varias agrupaciones de estos especialistas en departamento de personal.
- 7.- El movimiento de relaciones humanas.
- 8.- Las ciencias de la conducta y la teoría general de sistemas, y
- 9.- La legislación social de los años 1960 y 1970 en los Estados Unidos de Norteamérica.

Estas constituyen las principales raíces históricas de la filosofía y la práctica de la Administración de personal en las organizaciones actuales.<sup>2</sup>

## 2.2 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

No existe un acuerdo común entre los diferentes autores para definir la Administración de Recursos Humanos, pero entre los más aceptados se encuentran los siguientes:

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.<sup>3</sup>

“La Administración de Personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo”.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> FRENCH, Wendell L. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos, p. 52

<sup>3</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Op. cit. P. 27

<sup>4</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal, p. 2

“La Administración de personal significa reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de los recursos humanos en las organizaciones. Es parte de la función general de administración y es un sistema central y amplio en todas las organizaciones”.<sup>5</sup>

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”<sup>6</sup>

“Se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones”<sup>7</sup>.

“Es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo”<sup>8</sup>.

Moderna definición de Administración de personal.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> FRENCH, Wendell L. Op. Cit. p. 35

<sup>6</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Op. Cit. p. 23

<sup>7</sup> CHIAVENATO, idalberto. Administración de Recursos Humanos. p. 2

<sup>8</sup> MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José. Fundamentos de Administración. P. 53

<sup>9</sup> DE LUCAS Ortueta, Ramón. Técnicas de Dirección de personal. P. 17

“El propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones de los hechos que a diario suceden”.

Como se puede observar las definiciones anteriores, difieren entre sí, sin embargo, para la presente investigación se dará una definición propia de lo que es la **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:**

**Es una disciplina cuyo fin es el de conjuntar todos los esfuerzos humanos dentro de una organización, a fin de cumplir con los objetivos de esta, auxiliándose para ello de otras disciplinas.**

La Administración de personal, incluye:<sup>10</sup>

Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).

Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.

Selección de los candidatos a ocupar los puestos.

Inducción y capacitación a los nuevos empleados.

La administración de sueldos y salarios (La forma de compensar

---

<sup>10</sup> DESSLER, Gary. Op. Cit. p. 2



a los empleados).

Ofrecimiento de incentivos y beneficios.

Evaluación del desempeño.

Comunicación interpersonal (entrevistas, asesorías, disciplinas)

Desarrollo de gerentes.

Y lo que un gerente debe saber sobre:

Oportunidades iguales y acción afirmativa.

Seguridad y salud de los empleados.

El manejo de quejas y las relaciones laborales.

### **2.3 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los conocimientos, experiencias y habilidades, son parte del patrimonio personal y estos no pueden ser propiedad de una organización.

“Las actividades de las personas en la organización son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solo contará con él si perciben que esa actitud será provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que

poseen y su máximo esfuerzo"<sup>11</sup>.

Es indiscutible que el individuo rinde dentro de la empresa, siempre y cuando se encuentre en un adecuado ambiente de trabajo (suficiente iluminación, limpieza, cordialidad entre jefes y compañeros, por citar algunos ejemplos), si este ambiente adecuado existe, el trabajador aportará mayores conocimientos personales para desarrollar eficientemente el trabajo que tiene asignado.

Una característica de gran importancia es que tanto los objetivos del individuo como los de la organización sean afines. De esta manera el trabajador se sentirá satisfecho de la labor que desempeña.

Para dar a conocer con mayor claridad que es la Administración de Recursos Humanos a continuación se mencionara lo siguiente.

## **2.4 OBJETIVOS Y POLITICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización

---

<sup>11</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Op. cit. p. 25

pretenda modelar.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelo a los objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:<sup>12</sup>

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO. Idalberto. Op. cit. p. 123

“No podrá existir un plan de acción, ni una estimación de costos y resultados si, previamente, el departamento de personal no puede plantearse unos objetivos deducidos de los del plan general de evolución de la empresa”.<sup>13</sup>

Para que dentro de una empresa se puedan lograr los **OBJETIVOS** trazados es necesario que exista un orden en cuanto a la forma en que se piensa lograr esto, este orden lo dará la aplicación del Proceso Administrativo, sin embargo, para la aplicación de este se hacen necesario contar con recursos. Toda organización ya sea lucrativa o no, debe contar (aunque en diversas magnitudes) con los siguientes recursos:

## **RECURSOS MATERIALES**

Estos son, en primer lugar, la instalación o instalaciones físicas en donde la organización desempeñará sus actividades, es decir edificios o terrenos, la maquinaria y equipo, las materias primas, el mobiliario de oficina, etc.

## **RECURSOS TECNICOS**

Estos son aquellos destinados a auxiliar a la producción de

---

<sup>13</sup> DE LUCAS Ortueta, Ramón. Op. cit. p. 19

bienes o servicios, mediante la utilización de fórmulas, sistemas computacionales, procedimientos de producción, organigramas, instructivos, etc.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

Estos son básicamente el dinero necesario para que la organización esté en condiciones de efectuar todas las operaciones comerciales requeridas en el desempeño de su actividad, estos recursos abarcan no solamente el dinero líquido con el que pueda contar la organización, sino también, pueden presentarse en forma de acciones, bonos o documentos cobrables a su favor (como ejemplo).

## **RECURSOS HUMANOS**

Son indiscutiblemente los más importantes, ya que aún contando con todos los recursos anteriores (aunque sea en abundancia), sin el elemento humano, no sería posible que estos rindieran resultado alguno.

El hombre es el factor elemental dentro de la organización, pero no es solamente su persona lo que cuenta, sino sus conocimientos, experiencias y habilidades. Es también parte importante la capacidad del trabajador porque si carece de capacidad en la función que desempeña, es por demás todo el esfuerzo que realice porque no

alcanza la eficiencia requerida.

Se puede considerar que uno de los objetivos que el trabajador persigue es el de tener una retribución económica por el trabajo que realiza. Es obvio que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario el motivo primario que nos motiva a trabajar.

Dentro de los planes generales en una organización, lo más importante es la fijación de **POLITICAS**, pues son estas las que van a impulsar, a interpretar y de manera primordial a controlar la eficiencia.

“Dentro de la Administración general, las políticas son criterios que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que les fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse”.

Las políticas constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

“Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad

ante los supervisores para que estos les solucione cada caso”<sup>14</sup>

Se puede considerar que las políticas son impuestas para lograrlas, es decir que se fijan de antemano para que sean cumplidas como se encuentran establecidas. Las políticas deben de ser claras y estar bien definidas, porque de lo contrario, puede perderse el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal y cada jefe actuar de distinta manera para lograr los objetivos.

Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica la política de Recursos Humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, menciona que una política de Recursos Humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

Políticas de alimentación recursos humanos.

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 117

Políticas de aplicación de recursos humanos.

Políticas de mantenimiento de recursos humanos.

Políticas de desarrollo de recursos humanos.

Políticas de control de recursos humanos.

## **2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

“El objetivo de la función de administración de recursos humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección; mismo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad”<sup>15</sup>.

Función:

Empleo.

Subfunciones

Reclutamiento

---

<sup>15</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Op. cit. p. 160



Selección

Inducción

Integración, promoción y transferencia

Vencimientos de contratos de trabajo

Función

Administración de salarios

Subfunciones

Asignación de funciones

Determinación de salarios

Calificación de méritos

Compensación suplementaria (incentivos y premios)

Control de asistencias

Función

Relaciones internas

Subfunciones

Comunicación

Contratación colectiva

Disciplina

Motivación del personal

Entrenamiento

Función

Servicios al personal

### Subfunciones

Actividades recreativas

Seguridad

Protección y vigilancia

### Función

Planeación de recursos humanos

## **2.6 DIFICULTADES BASICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).**

El Ambiente de operaciones de la ARH es lo que la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bien diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización porque implica algunas dificultades.

Las dificultades básicas de la ARH son:<sup>16</sup>

Tiene que ver con medios (recursos intermedios) y no con fines. Cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO. Idalberto. Op. cit. 123

Maneja recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables: las personas. Estos recursos, que vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en los diversos departamentos de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Se preocupa fundamentalmente por la eficiencia. Sin embargo, el hecho más evidente de su existencia es que ella no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen; esto se da porque los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

Opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Sólo cuando el funcionario de ARH tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá conseguir –si lo logra-, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.

Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño diario.

No trata directamente con fuentes de rentas. Además, existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican con ciertas restricciones sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como de considerarse en realidad.

La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, en que la visión es opaca y donde pueden cometerse errores crasos para alcanzar la certeza de que se actúa de manera correcta.

## 2.7 DEFINICION DE SELECCION DE PERSONAL

"Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".<sup>17</sup>

Idalberto Chiavenato, define a la Selección de Personal sencillamente como "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".

El propósito de la Selección de Personal es eliminar del proceso de Reclutamiento en sus primeras etapas, a los solicitantes que obviamente no están calificados para los puestos vacantes. La Selección efectiva puede ahorrar mucho tiempo y dinero. Sin embargo, debe tenerse cuidado de no perder a los empleados potencialmente buenos.

---

<sup>17</sup> ARIAS Galicia, Fernando, Op. Cit. P. 257

En la Selección, la empresa se acerca hacia la real colocación del candidato en un puesto. Para el éxito en la colocación, los gerentes deben enterarse y ponderar varios factores respecto a sus futuros empleados.

Tradicionalmente, la Selección de Personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Con base en lo mencionado en los párrafos anteriores la **SELECCION DE PERSONAL** es:

**El proceso por medio del cual se pretende obtener al hombre adecuado para que ocupe un puesto que se encuentre vacante dentro de la empresa.**

Todo criterio de Selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

Las exigencias de Selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la Selección de Personal para desempeñarlo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas

condiciones para aprender y trabajar, la Selección no tendría razón de ser. Sin embargo hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, agudeza visual, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, inteligencia, aptitud, etc.), que hacen que las personas se comporten en forma diferente, perciban las situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje, **la estimación de esas dos variables - tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución - es una tarea propia de la Selección.**

De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

### **2.7.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL**

Después de dar una definición de Selección de Personal, se hace necesario dar a conocer su importancia dentro de las organizaciones.

La selección, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia al hombre más apto para actividad específica.

Dentro de una organización podemos encontrar una serie de recursos como se mencionó anteriormente, pero los Recursos humanos son el elemento primordial para dar sentido a los otros recursos en el logro de sus objetivos preestablecidos.

Independientemente de la naturaleza o dimensión de la organización, la clave de su exitosa dirección yace en la armonización efectiva de hombres y trabajos por medio de métodos eficaces de Selección de Personal, ya que no puede existir un negocio próspero sin un equipo de trabajo efectivo.

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar d ella aseveración anterior, resulta también uno de los temas mas mal comprendidos.

“El desarrollo de esta área responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en



condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.<sup>18</sup>

## **2.7.2 OBJETIVOS DE LA SELECCION DE PERSONAL**

El objetivo primordial de la Selección de Personal, es escoger a aquellas personas que cuenten con el mayor número de probabilidades de tener éxito en el puesto vacante. Es decir, aquellos que reúnan los requisitos solicitados por el puesto.

Por lo tanto, al presentarse algún problema en la planeación o en el reclutamiento de personal, habrá repercusión en el Proceso de Selección de Personal y provocará que hasta el mejor sistema que se utilice de Selección, resulte ineficaz ya que estos tienen una relación directa.

Es por lo anterior que el objetivo del Proceso de Selección de Personal será establecer una relación directa con los requisitos del

---

<sup>18</sup> Ibid. p. 257

puesto y la capacidad de la persona: reclutamiento.

Si se alcanza el objetivo de Selección de Personal se logra que se presenten beneficios en la empresa, como pueden ser:

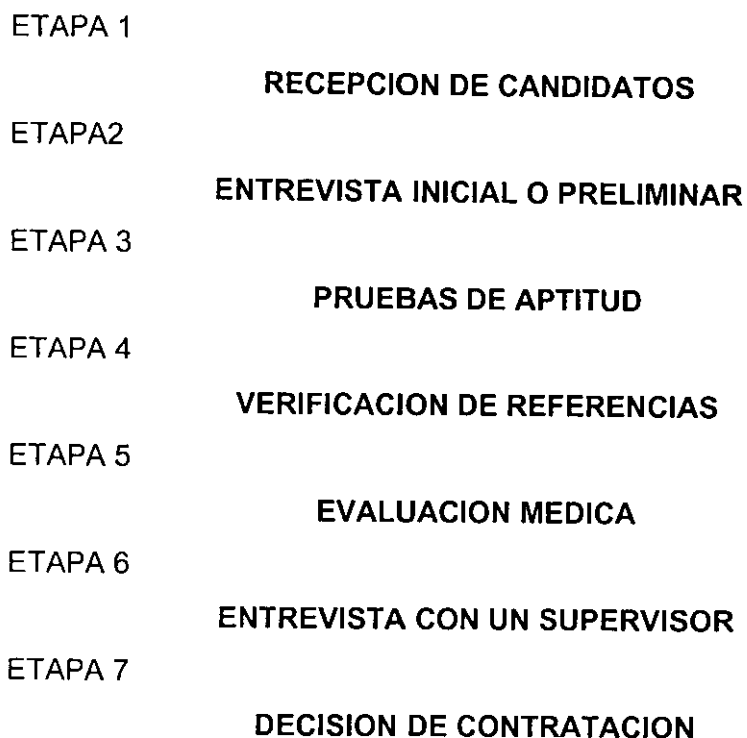
- Disminución de la rotación de personal y el desperdicio que trae como consecuencia.
- Incremento de la eficiencia en toda la organización.
- Pago de salarios justos con relación a la capacidad de cada empleado.
- Reajuste inmediato del mismo con relación a su costo.
- Búsqueda de la economía en el adiestramiento excesivo de trabajadores nuevos.
- Obtener la ventaja intangible que se logra al contar con aumento en la productividad

Todo esto nos enfoca básicamente a un proceso que se menciona en el siguiente punto

### **2.7.3 PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

Dentro de la pequeña empresa, la cual es el objeto de estudio de esta investigación, la Selección juega un papel muy importante para el eficiente funcionamiento de la misma, de aquí la importancia que todo pequeño empresario debe considerar a este Proceso. A

continuación, describimos siete etapas (ver figura 2.1) para la Selección de Personal, siendo estas las más comunes a todas las empresas.



**Figura 2.1 PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

## **ETAPA 1**

### **RECEPCION DE CANDIDATOS**

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

El espacio asignado a la oficina de Selección deberá proporcionar las facilidades a fin de que resulte funcional y reduzca las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Durante esta etapa se determina mediante la revisión de la solicitud de empleo, si el candidato reúne los requisitos mínimos (como escolaridad, edad, etc.) en caso afirmativo se procede a la siguiente etapa.

## **ETAPA 2**

### **ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR**

“Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. p. 195

Esta entrevista pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo; apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

Debe informársele al candidato durante esta etapa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés de ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

La entrevista es una conversación que tiene múltiples propósitos, el más importante de ellos es la Selección, esto es, reunir información sobre las habilidades y motivaciones de los solicitantes y luego evaluar esta información con relación a los requisitos del puesto.

### **ETAPA 3**

#### **PRUEBAS DE APTITUD**

La realización de estas pruebas de aptitud, también conocidas como de trabajo, tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o el ejercicio. "En cuanto a la manera como son aplicadas

estas pruebas pueden ser:<sup>20</sup>

1. Orales (por medio de preguntas y respuestas verbales).
2. Escritas (por medio de pregunta y respuestas escritas).
3. De Realización (por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza, por ejemplo)

#### **ETAPA 4**

##### **VERIFICACION DE REFERENCIAS**

Es uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que si las posee, debe haberlas revelado en forma personal y no solo por teléfono, ya que por este último medio, podemos perder muchos datos que obtendríamos personalmente.

#### **ETAPA 5**

##### **EVALUACION MEDICA**

Esta tiene como fines principales los siguientes:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.

---

<sup>20</sup> Ibid. P 200

2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicación para él puesto que se le ofrecería, por ejemplo, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes, para personas débiles.
3. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
4. Verificar si el candidato tiene el uso normal de la agudeza requerida de sus sentidos.
5. Investigar el estado general de su salud.

"La evaluación médica es necesaria para evitar:"<sup>21</sup>

Un mayor índice de ausentismo

La aparición de enfermedades profesionales

La disminución del rendimiento de trabajo

El peligro de contagio de diversas enfermedades

Trastornos en la organización de la producción

Déficit en la calidad de los productos

Menor calidad de producción

Más elevados niveles de costos

Si no está disponible ningún médico de la empresa, la evaluación será practicada por un médico calificado (externo) que

---

<sup>21</sup> Ibid. p. 273

tenga un conocimiento adecuado de los requisitos de la empresa para el puesto; conocimiento que tendrá en base a la información proporcionada por la empresa.

## **ETAPA 6**

### **ENTREVISTA CON UN SUPERVISOR**

Esta entrevista se realiza cuando el candidato a superado satisfactoriamente las etapas anteriores y es para conocer la conducta y eficiencia del candidato durante el periodo de prueba.

## **ETAPA 7**

### **DECISION DE CONTRATACION**

Una vez que se ha decidido la aceptación del candidato y el puesto al que deberá dedicarse, existe la necesidad de complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo. "Es recomendable que la decisión final de contratación le corresponda a quien será el jefe inmediato del candidato, por ser el responsable directo del trabajo del futuro subordinado"<sup>22</sup>

Las siete etapas descritas anteriormente, son utilizadas generalmente por las grandes empresa, las cuales por su capacidad

---

<sup>22</sup> Ibid. p. 274



financiera, instalaciones y número de empleados cuenta especialmente con un Departamento de Recursos Humanos que se encarga entre otros del reclutamiento, aspectos disciplinarios, prestaciones al personal y desde luego, la Selección del Personal.

Esto no sucede en la práctica en las pequeñas empresas, debido muchas veces a lo limitado de sus recursos financieros y número de empleados.

A pesar de esto, en la presente investigación se pretende demostrar con ejemplificaciones que no necesariamente se requiere la creación de un Departamento de Recursos Humanos, ni contar con grandes recursos financieros para implementar y llevar a la práctica estas siete etapas del Proceso de Selección de Personal, es decir estas pueden ser aplicadas acorde con los mismos recursos financieros, materiales, humanos y técnicos con los que cuenta la empresa, como menciono a continuación.

Una vez localizados los candidatos a ocupar determinado puesto, el cual normalmente en las pequeñas empresas se presenta por si solo a la empresa a solicitar empleo, o bien, por recomendación de alguien que labora en la empresa, utilizando poco el anuncio clasificado de los diarios. La primera etapa de recepción de candidatos puede efectuarla sin mayor complicación la secretaria o recepcionista que ya labora en la empresa, o bien algún otro

empleado administrativo autorizado (el auxiliar contable, por ejemplo), a quienes el administrador o propietario de la pequeña empresa les asignará esta función siempre que se pretenda contratar algún candidato, quienes reciban a los candidatos y las solicitudes de empleo deberán revisar cuidadosamente que estas últimas contengan todos los datos solicitados y en caso contrario pedir al candidato anotarlos y de ser necesario auxiliarlos para esto.

La entrevista inicial o preliminar, la podrá efectuar necesariamente el contador de la empresa o el administrador (en la mayoría de las pequeñas empresas el contador funge como administrador), e inclusive hasta el mismo propietario en caso necesario (ausencia del administrador, naturaleza del puesto, por ejemplo). En virtud de que de la entrevista se detectaran los aspectos más sobresalientes del candidato, es de suma importancia que sean los antes citados quienes la realicen, ya que finalmente son estos quienes están al tanto de las necesidades y condiciones en que se encuentra la empresa y por lo tanto, quienes podrán detectar con mayor facilidad los aspectos positivos y/o negativos del candidato.

Las pruebas de aptitud o de trabajo, según la naturaleza del puesto que se pretende ocupar, las pueden aplicar los mismos empleados de la empresa que ejecuten labores similares a las que el candidato realizaría de ser contratado, en el caso de una industria de manufactura el supervisor u otro operario experimentado, por ejemplo:

si la vacante es en el puesto de un soldador especialista, esta prueba de aptitud o trabajo bien la puede aplicar el supervisor de la planta e incluso un soldador especialista que tenga tiempo laborando para la empresa y por ende una experiencia que le permite estar en condiciones de aplicar esta prueba al candidato que se presente.

Si esto se da en el puesto de un auxiliar contable, esta prueba podrá efectuarla con facilidad el contador de la empresa (todas las pequeñas empresas cuentan con un contador), o bien, si se da el caso, el mismo empleado que dejará el puesto vacante.

La etapa cuatro, la verificación de referencias puede efectuarla la misma secretaria o recepcionista que recibe la solicitud de empleo, o el contador de la empresa, utilizando el teléfono se pueden verificar los datos más importantes a conocer: dirección, trabajos anteriores, referencias personales y motivos de renuncias o despidos anteriores.

Con esto se estará logrando conocer la sinceridad de las respuestas del candidato lo cual obviamente nos dará una idea del tipo de persona que es el candidato y a su vez estamos evitando, en caso de referencias negativas, continuar con el proceso para este candidato y por ende, contratar a un mal elemento (alguien que haya sido despedido por robo, alteraciones del orden, o alguna falta grave).

En la mayoría de los casos las pequeñas empresas no cuentan

con un servicio médico dentro de la misma, sin embargo, como a estas alturas del Proceso de Selección de Personal, los candidatos que han llegado a esta etapa son más factibles a ser contratados, ya que han superado las etapas anteriores, ésta evaluación médica la obtendrá enviando al candidato a un médico particular que le extienda un certificado de salud. El costo de este quedará a criterio del propietario de la empresa absorberlo o no. Al saber que el candidato cuenta con buen estado de salud, estaremos evitando contratar a personas con enfermedades contagiosas, con deficiencia visual o acústica, por ejemplo, lo cual sería obviamente perjudicial.

La entrevista con el supervisor no presenta mayor problema en la pequeña empresa. Sí esta es de tipo industrial contará necesariamente con un supervisor que da las instrucciones a los operarios, si la empresa de servicios puede existir un puesto de supervisor y si no es así, este último será el administrador o el propietario de la empresa, con quienes se realizarán las entrevistas.

Ya superadas satisfactoriamente las etapas anteriores, el candidato estará apto para su contratación, sin embargo, la decisión final de contratación dependerá de quien será su jefe inmediato, el cual por lo general en las pequeñas empresas es el mismo propietario, de tal forma que apoyado en la información recibida (referencias, resultado de pruebas y entrevistas, evaluación médica) por los miembros que intervinieron durante el proceso, decidirá finalmente la

contratación o no del candidato.

Ahora bien, después de mencionar brevemente el funcionamiento del Proceso de Selección de Personal en una pequeña empresa en el siguiente capítulo se refiere a que es precisamente una empresa.

## **CAPITULO III**

### **LA EMPRESA**

En las sociedades económicas, en que la producción se deja en manos de la iniciativa privada, la empresa representa la unidad económica fundamental. La empresa en el sistema económico capitalista es el centro de la compleja red de la producción. Es función de la empresa la movilización de los recursos económicos para la producción de bienes o servicios que la sociedad demanda.

### 3.1 DEFINICION DE EMPRESA

A continuación se mencionaran algunas definiciones de autores que explicaran lo que es una empresa:

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa”<sup>1</sup>.

“Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ Arena, José Antonio. El proceso administrativo. P. 85

<sup>2</sup> MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martinez, José. Fundamentos de administración. P. 42

“La empresa está formada esencialmente por tres clases de elementos: bienes materiales, hombres y servicios”<sup>3</sup>.

Tomando como base las definiciones anteriores para mi una **EMPRESA** es:

**Un grupo formado por capital y trabajo apoyados en una dirección, con el fin de producir bienes o servicios que satisfagan a las necesidades de la sociedad**

Después de dar una definición de Empresa, en el siguiente punto se considera necesario mencionar cuales son los objetivos de esta.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Según José Antonio Fernández Arena en su libro El proceso administrativo, toda empresa cuenta con tres tipos de objetivos que son:

1. De Servicio
2. Social

---

<sup>3</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración moderna. P. 159



### 3. Económico

#### **1. DE SERVICIO**

Estos están dirigidos a los consumidores o usuarios. Consisten en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios para satisfacer sus necesidades. Para ofrecer un servicio óptimo al consumidor o usuario, los productos y servicios deben tener calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo y lugar adecuados. Los productos y servicios adecuados garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

#### **2. SOCIAL**

Estos están dirigidos a colaboradores, gobierno y a la comunidad.

A los colaboradores. La organización debe cubrir su objetivo social cumpliendo sus obligaciones con los integrantes de la empresa y sus familias, otorgándoles un adecuado trato económico (salario) y motivacional (capacitación).

Al gobierno. Es el cumplimiento de las obligaciones tributarias que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Los

gobiernos actuales contribuyen al desarrollo y demandan el cumplimiento en el pago de tasas tributarias que incluyen impuestos y cuotas.

A la comunidad. La comunidad donde se localiza la empresa también demanda el cumplimiento de objetivos, siendo esta actividad la del respeto recíproco. La empresa debe de realizar actividades de buen vecino y miembro de la comunidad, respetando y conservando su medio ambiente.

### **3. ECONOMICO**

Este está dirigido a los inversionistas, acreedores y a la propia empresa.

A los inversionistas. consiste en el pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

A los acreedores. Quienes han complementado los activos de la empresa y hacen posible su actuación, esperan el pago puntual de los intereses, así como el cumplimiento de las condiciones pactadas para la liquidación del capital.

A la propia empresa. Consiste en la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el adecuado crecimiento de la institución.

Después de mencionar que es una empresa y cuales son los objetivos que persigue, se puede decir que estos últimos se acrecentarán según el tipo de empresa de que se trate, y a continuación se hablará la clasificación de las empresas.

### **3.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS**

Debido a su tamaño, al capital invertido en ellas, al personal ocupado y otros factores, las empresas se clasifican en diferentes formas como se muestra en la figura 3.1. En este punto, se hará una clasificación de la empresa según diversos factores. Se utilizarán dos conceptos para esta clasificación:

#### **1. ECONOMICO**

#### **2. ADMINISTRATIVO**

#### **1. ECONOMICO**

Desde el punto de vista de la economía, y según los autores Antonio J. González y Domingo Felipe Meza Zavala, en su libro **Tratado Moderno de Economía General**, en la sociedad capitalista moderna, y aún en el sistema socialista liberal británico, la empresa productora puede tomar cualquiera de las siguientes formas:

1. La empresa individual.
2. La sociedad colectiva.
3. La sociedad en comandita.
4. La sociedad anónima.

## **1. LA EMPRESA INDIVIDUAL**

Es aquella en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración de los negocios recaen sobre la persona del dueño. Es una organización unipersonal, cuyo éxito depende del mayor o menor conocimiento que posea el dueño de las condiciones del mercado, o de su capacidad para anticipar los cambios económicos del futuro. Esta empresa depende del capital de una persona para sus operaciones, por lo que tiende necesariamente a funcionar en escala limitada. Esto a su vez limita las posibilidades de hacer uso del crédito bancario para fines de expansión. Este tipo de empresa es muy susceptible a los cambios económicos de tipo deflacionario, especialmente si la contracción de las actividades económicas se prolonga por un periodo de tiempo largo.

## **2. LA SOCIEDAD COLECTIVA.**

Tiene también sus desventajas. En primer término, como nace en virtud de un acuerdo (contrato de sociedad), cada vez que muere o renuncia uno o más de los socios, es necesario disolver la sociedad y

formar una nueva.

Igualmente si por la necesidad de capital se hace conveniente atraer otros socios, hay que proceder a la disolución de la sociedad anterior y establecer una nueva.

En segundo término, como todo cuerpo colectivo, las decisiones administrativas tienen que satisfacer a todos los socios, lo que hace el proceso administrativo algo lento.

### **3. LA SOCIEDAD EN COMANDITA**

En esta se presentan dos tipos de socios: los socios colectivos y los comanditarios.

Los socios colectivos tienen el peso de la responsabilidad gerencial. Son los únicos que pueden hacer todo tipo de gestión a nombre de la empresa y quedan, por tal motivo, obligados a responder de las obligaciones de la empresa como los socios de la sociedad regular colectiva. Es decir, los socios colectivos de la sociedad en comandita, responden en forma ilimitada de las obligaciones de la empresa.

Los socios comanditarios, por otro lado, no pueden realizar transacciones que en forma alguna puedan obligar a la empresa.

Puesto que están impedidos de realizar gestiones a nombre de la empresa, solo responderán de las obligaciones con la participación que tengan en el capital social de la firma. Esto es, el principio de la responsabilidad ilimitada no es extensivo a los socios comanditarios. Los socios comanditarios sólo tienen responsabilidad limitada.

#### **4. LA SOCIEDAD ANONIMA.**

Esta tiene tres ventajas importantes sobre los demás tipos de empresa.

En primer término y en virtud del método de financiamiento, pueden levantar un capital de operaciones de grandes proporciones mediante la venta de bonos y acciones a un gran número de personas. puede recurrir a esta técnica de financiamiento en cualquier momento que haga falta más capital, sin que sea necesario para ello cambio alguno en la estructura de la empresa.

En segundo término, los dueños de la empresa, que resultan ser los propios accionistas, no arriesgan sus patrimonios particulares, puesto que las sociedades anónimas son empresas de responsabilidad limitada.

## 2. ADMINISTRATIVO

Desde el punto de vista administrativo el autor Lourdes Munch Galindo en su libro **Fundamentos de Administración**, clasifica a las empresas de la siguiente manera:

### 1.- Industriales

- A) Extractivas
- B) Manufactureras
  - a) Empresas que producen bienes de consumo final
  - b) Empresas que producen bienes de producción
- C) Agropecuarias

### 2.- comerciales

- A) Mayoristas
- B) Minoristas o detallistas
- C) Comisionistas

### 3.- De servicio

- A) Transporte
- B) Turismo
- C) Instituciones financieras
- D) Servicios públicos

De acuerdo a su capital

- 1.- Privadas
- 2.- Publicas
- 3.- Mixtas

De acuerdo al personal empleado

- 1.- Microempresa
- 2.- Pequeña empresa
- 3.-Mediana empresa
- 4.- Gran empresa

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

**1. INDUSTRIALES.** Cuya actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez son susceptibles de clasificarse en;

**A) EXTRACTIVAS.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables, por ejemplo las empresas pesqueras, madereras, mineras o petroleras.

**B) MANUFACTURERAS.** Son empresas que transforman la materia prima en producto terminado y pueden ser de dos tipos:

**a) EMPRESAS QUE PRODUCEN BIENES DE CONSUMO**



**FINAL.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

**b) EMPRESAS QUE PRODUCEN BIENES DE PRODUCCION.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, productos químicos, etc.

**C) AGROPECUARIAS.** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2. COMERCIALES.** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

**A) MAYORISTAS.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen directamente el producto al consumidor.

**B) MINORISTAS O DETALLISTAS.** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

**C) COMISIONISTAS.** Se dedican a vender mercancía que los

productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3. DE SERVICIO.** Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Pueden clasificarse en:

- A) TRANSPORTE**
- B) TURISMO**
- C) INSTITUCIONES FINANCIERAS**
- D) SERVICIOS PUBLICOS**

#### **DE ACUERDO A SU CAPITAL**

**1. PRIVADAS.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa.

**2. PUBLICAS.** Lo son cuando el capital es propiedad del Estado y su finalidad no es lucrativa, sino que tienden a satisfacer generalmente necesidades sociales.

**3. MIXTAS.** Lo son cuando el capital es aportado tanto por inversionistas privados y el Estado y su fin en este caso, es lucrativo.

## DE ACUERDO AL PERSONAL EMPLEADO

1. **MICROEMPRESA.** Es aquella en la que laboran de 5 a 10 personas.
  
2. **PEQUEÑA EMPRESA.** Es aquella en la que laboran de 10 a 25 personas.
  
3. **MEDIANA EMPRESA.** Es aquella en la que laboran entre 250 y 1000 personas
  
4. **GRAN EMPRESA.** Es aquella en la que laboran más de 1000 personas.

Después de dar a conocer los diferentes tipos de empresas desde el punto de vista económico y administrativo, en el siguiente punto me enfocaré específicamente a la pequeña empresa, punto de estudio de la presente investigación.

### 3.4 LA PEQUEÑA EMPRESA

Considerando todo lo mencionado en la presente investigación y específicamente en este capítulo puedo citar lo siguiente al respecto de la Pequeña Empresa.

### 3.4.1 DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA

¿Cómo podría definirse una pequeña empresa?. La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona.

Algunas consideran que la empresa es pequeña cuando ocupa cierto número de personas (reducido, por supuesto). Otros la definen como aquella que solamente se desenvuelve en el mercado local. Más aún, la pequeña empresa para algunas otras no es sino un establecimiento pequeño: la farmacia, la peluquería, la tienda de ropa, la joyería, etc.

En la pequeña empresa generalmente se cumplen los siguientes requisitos para que sea considerada en este rango:

1. Gerencia independiente (los gerentes suelen ser también los dueños).
2. Capital y propiedad. El capital debe haber sido aportado por una persona o por un grupo pequeño de personas.
3. Mercado local. El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. Tamaño relativo. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo.

Cuando las funciones se especializan en forma tal que existan

por lo menos tres grupos fundamentales (los destinados a la producción de bienes y servicios, los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios ante el público y otras personas ocupadas en las funciones, directa o indirectamente relacionadas con las finanzas y su control), y cuando a la vez existen uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes normalmente deben pasar a través de estos niveles, administrativamente hablando puede considerarse como PEQUEÑA EMPRESA.

José Antonio Fernández Arena la define como “Iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos”.

Considerando las definiciones anteriores podemos concretar que la **PEQUEÑA EMPRESA** es:

**Aquella que emplea a un número reducido de personas y en la que su capital es aportado por una persona o un pequeño grupo de personas y que cuenta con un mercado generalmente local, sin ser dominante en el mismo.**

### **3.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

No basta con dar una definición de lo que es la pequeña

empresa ya que no por su tamaño es sencilla de analizar, razón por la cual podemos mencionar que cuenta con ciertas características específicas como son las siguientes:

1. El administrador o dueño, dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc.
2. Son más frecuentes para solucionar los problemas, los procedimientos de carácter informal y aún puede decirse que quizás sean más efectivos, porque el conocimiento de las características y capacidades de cada uno de los trabajadores y la escasa complejidad del sistema permiten solucionar los problemas en forma más expedita.
3. No se requieren de grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.
4. Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.
5. No se requieren de trámites burocráticos ni de mucho papeleo, que suelen ser más bien dañinos.

### 3.4.3 ELEMENTOS QUE FORMAN LA PEQUEÑA EMPRESA

Como se menciona en el capítulo anterior, la empresa se integra por una serie de recursos y no va a ser la excepción para la pequeña empresa en específico ya que esta se integra de los siguientes elementos:

1. Recursos Materiales, es decir, edificios, maquinaria y equipo, materias primas.
2. Recursos Humanos u hombres, obreros calificados o no calificados, empleados de oficina, supervisores, técnicos y ejecutivos.
3. Recursos Técnicos, que pueden ser de producción tales como fórmulas, patentes, métodos, etc., sistemas de venta, sistemas de finanzas o bien sistemas de organización y administración consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, etc.
4. Recursos Financieros, dinero que le va a servir para la adquisición de otros recursos y pueden ser propios o ajenos a la empresa.

La pequeña empresa cuenta con 4 elementos básicos, al igual que las medianas y grandes empresa, con la diferencia de que estos elementos desde luego, se manifiestan en menor grado debido al mismo tamaño de la empresa.

### **3.4.4 ASPECTO FUNCIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL VINCULO DE ESTE CON SU VIDA ADMINISTRATIVA**

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, las más usuales y comunes a toda empresa son:

1. Producción.
2. Mercadotecnia.
3. Recursos Humanos.
4. Finanzas.

La efectividad de la Administración de una empresa esta íntimamente relacionada y de hecho, depende del éxito de todas y cada una de las áreas funcionales de la misma. De aquí que la vida administrativa de la pequeña empresa este vinculada con los aspectos funcionales, ya que al presentarse una efectividad en las funciones de producción y mercadotecnia, en la de recursos humanos y en la de finanzas, esto deriva de una Administración eficiente, ya que esta puede llevarse a cabo en una forma ágil y ordenada debido, precisamente, al hecho de que en las funciones mencionadas no se presenten problemas en su cumplimiento.



Cuando se hace referencia al aspecto funcional, se debe entender como tal a la aplicación del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control). Por lo tanto cada una de las áreas funcionales que mencionamos al inicio de este punto se refieren a:

### **1. PRODUCCION**

Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes y servicios.

### **2. MERCADOTECNIA**

Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y servicios a determinadas personas o consumidores.

### **3. RECURSOS HUMANOS**

En general es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización del elemento humano (trabajadores), que pertenecen a la

empresa.

#### **4. FINANZAS**

Es la aplicación del Proceso Administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo social, en este caso una empresa.

Sin embargo para esta investigación se hace necesario no solamente relacionar a la pequeña empresa con la Administración, sino también con una parte específica de esta como lo es la Administración de Recursos Humanos y en concreto con la Selección del Personal.

##### **3.4.5 LA PEQUEÑA EMPRESA Y LA SELECCION DE PERSONAL**

Los recursos humanos son parte fundamental de toda empresa, sin embargo, en las pequeñas empresa, la mayoría de las veces el Proceso de Selección para allegarse de estos recursos, carece de un orden, es decir, no se tiene implementado un proceso ordenado y sistemático que conlleve a una acertada elección de candidatos a ocupar puestos en la empresa.

Es característico que la pequeña empresa el Proceso de

Selección de Personal, se efectúe en una sola etapa: Se presenta al candidato, se entrevista con el jefe del taller, el contador o el mismo propietario de la empresa, según el caso, estos últimos preguntan verbalmente si tienen experiencia y en donde han trabajado anteriormente, dándose la decisión de contratación en ocasiones por simpatía, o bien por credibilidad en las respuestas del candidato, esto es, sin haber cumplido cuando menos con las etapas 2, 3, y 4 del Proceso de Selección descrito en el capítulo II de esta investigación, siendo estas las mínimas a cumplir a fin de obtener una Selección aceptable.

Por lo anterior, en la presente investigación, se plantea la implementación de cuatro etapas del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), al aspecto exclusivo de la Selección de Personal en la pequeña empresa. Mencionando que no necesariamente una empresa tiene que ser grande y con amplia capacidad económica para contar con este proceso, las pequeñas empresas, aplicando estas cuatro etapas del Proceso Administrativo y con los recursos con que cuente, estará en condiciones de lograr mejores resultados en cuanto a la contratación del personal idóneo.

A continuación se presenta en que consiste cada etapa del Proceso Administrativo, ejemplificando como puede aplicarse dentro de una pequeña empresa.

## PLANEACION

Dentro de la Selección de Personal, tiene más que nada el objeto de manifestar lo que debe lograrse y para cuando. En esta etapa, la empresa establecerá cuales son los objetivos a alcanzar y en que tiempo, desde luego que para lograrlos necesitará contar con recursos materiales, financieros, técnicos y por ende humanos, siendo estos últimos en donde la planeación de los mismos juega un importante papel dentro del proceso, ya que la empresa debe conocer que cantidad y que calidad de personal requiere para cumplir los objetivos fijados.

Por citar un ejemplo, si la empresa adquirió un compromiso de ventas por  $X$  cantidad de productos a un precio y tiempo de entrega determinados y por esta causa necesita nuevo personal en alguna área de la empresa, la Planeación consistirá en determinar cuantos nuevos agentes de ventas son necesarios para la colocación del producto, además que tipo de vendedores son los aptos para ello, de igual modo, cuantos supervisores, almacenistas choferes e inclusive secretarias se utilizarán para cumplir el compromiso. Una vez cuantificado el personal necesario se estará cumpliendo, en este caso, con la primera etapa del Proceso Administrativo aplicado en la Selección de Personal.

## **ORGANIZACION**

Esta etapa del Proceso Administrativo puede contribuir de manera importante que el Proceso de Selección de Personal implantado en la pequeña empresa, logre buenos resultados. Es en esta parte en donde la empresa tiene que decidir el como se llevará a cabo el Proceso de Selección de Personal, también durante esta etapa, todos los individuos que intervienen en el mismo, se coordinan con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos de la empresa empleados durante la Selección, con miras a efectuar una elección acertada de candidatos.

Durante esta parte, la empresa se debe allegar de lo necesario para realizar el Proceso de Selección de Personal, por ejemplo, deberá contar a estas alturas, con formatos de solicitud de empleo, de exámenes, lápices, etc. y desde luego con una oficina o área en donde efectuar las entrevistas o pruebas de aptitud.

## **DIRECCION**

En esta etapa, el administrador, el contador, el jefe de personal (si existe) o el propietario de la pequeña empresa (si se da el caso), tendrán como función impulsar a sus colaboradores (la secretaria que recibe las solicitudes o el supervisor que realiza las pruebas, por ejemplo), a la ejecución eficiente y entusiasta de sus funciones dentro

del Proceso de Selección de Personal.

Aquí por ejemplo, quien este al frente de este proceso, dará instrucciones a cada uno de sus colaboradores de como se realizará el mismo, le encargará a la secretaria recibir solicitudes dentro de un horario previamente establecido, turnarlas al jefe de personal o al contador, instruirá al supervisor a que las pruebas de aptitud las efectúen en condiciones reales de trabajo, encargará al jefe de personal entrevistar al candidato en forma amable y con preguntas apegadas a las condiciones que vive la empresa.

Esta Dirección tiende a que el proceso se haga en forma ordenada y que cada cual cumpla con una función específica dentro del mismo. Durante esta etapa la persona que dirija tendrá que recibir información constante de como marcha el proceso, para iniciar la siguiente etapa.

## **CONTROL**

Dentro del Proceso de Selección de Personal, consistirá en comprobar si todo ocurre conforme a lo establecido, es decir, habrá que comprobar si las pruebas de aptitud se están llevando a cabo como lo señaló el responsable del proceso durante la Dirección, si realmente la prueba se realiza en condiciones reales de trabajo y si no es así preguntar el por que y en su caso corregir la falla que lo impida,

otra situación que se puede observar durante el control consistirá en corregir esto mediante la flexibilidad, siempre y cuando se siga cumpliendo con el cometido final: La elección del candidato idóneo.

Con esta última etapa, la empresa esta cumpliendo con todo un Proceso Administrativo aplicado a la Selección de Personal, minimizando con esto las posibilidades de error en las contrataciones, obteniendo los mejores hombres para los cargos, con la ventaja que esto implica dentro de la economía y el buen funcionamiento de la pequeña empresa.

En el presente capítulo se mencionaron los aspectos generales de una empresa, en los que quedan inmersos la pequeña empresa, lo que dio pauta para mencionar aspectos específicos de esta y su relación con la Selección de Personal.

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRACTICO**



Con el fin de aplicar lo mencionado en el presente trabajo de investigación, se presenta un caso práctico sobre la contratación de personal en la pequeña empresa utilizando para ello el Proceso de Selección de siete etapas mencionado en el capítulo II.

Para el logro de lo anterior se busco anuncios clasificados en los diarios de Villahermosa Tabasco, de empresas que solicitaban personal, al azar visité algunas de ellas, en cada una comenté con sus funcionarios sobre el proceso de selección de personal que empleaban, descartando a las empresas que ya contaban, según estos funcionarios, con un proceso de selección de personal o bien las que rebasaban la categoría de pequeña empresa y en otros casos debido a la indisposición del propietario, gerente o administrador para aceptar lo propuesto y permitir poner en práctica nuestras ideas.

Finalmente la empresa elegida la visité por encontrarse en condiciones de apertura al cambio y con características de pequeña empresa, obtuve una entrevista con el encargado de la misma, durante esta entrevista se le comentó al administrador el objeto del trabajo. Como sucede generalmente, esta pequeña empresa, no tenía establecido un Proceso de Selección de Personal, la contratación se efectuaba en forma empírica y basada únicamente en la experiencia del contratante. De tal modo que una vez que se le pidió autorización al Dueño de la empresa, se nos permitió estar presente en la contratación del soldador especialista que la empresa requería en ese

momento, para posteriormente se permitiera presentar una propuesta modelo de Selección de Personal.

#### **4.1 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA SELECCIONADA**

Esta empresa cuenta con las siguientes características, mismas que se manifestamos bajo autorización de la propia empresa.

##### **RAZON SOCIAL**

Fábrica de Partes para Perforación S.A.

##### **UBICACION**

Avenida Plomo No. 208  
Ciudad Industrial,  
Villahermosa, Tabasco, México.

##### **RAMA**

Industrial

##### **GIRO**

Fabricación y reparación de herramientas y componentes para la industria petrolera

## **PERSONAL EMPLEADO**

54, distribuidos de la siguiente forma:

11 Empleados Administrativos

14 Operarios Especialistas

12 Técnicos

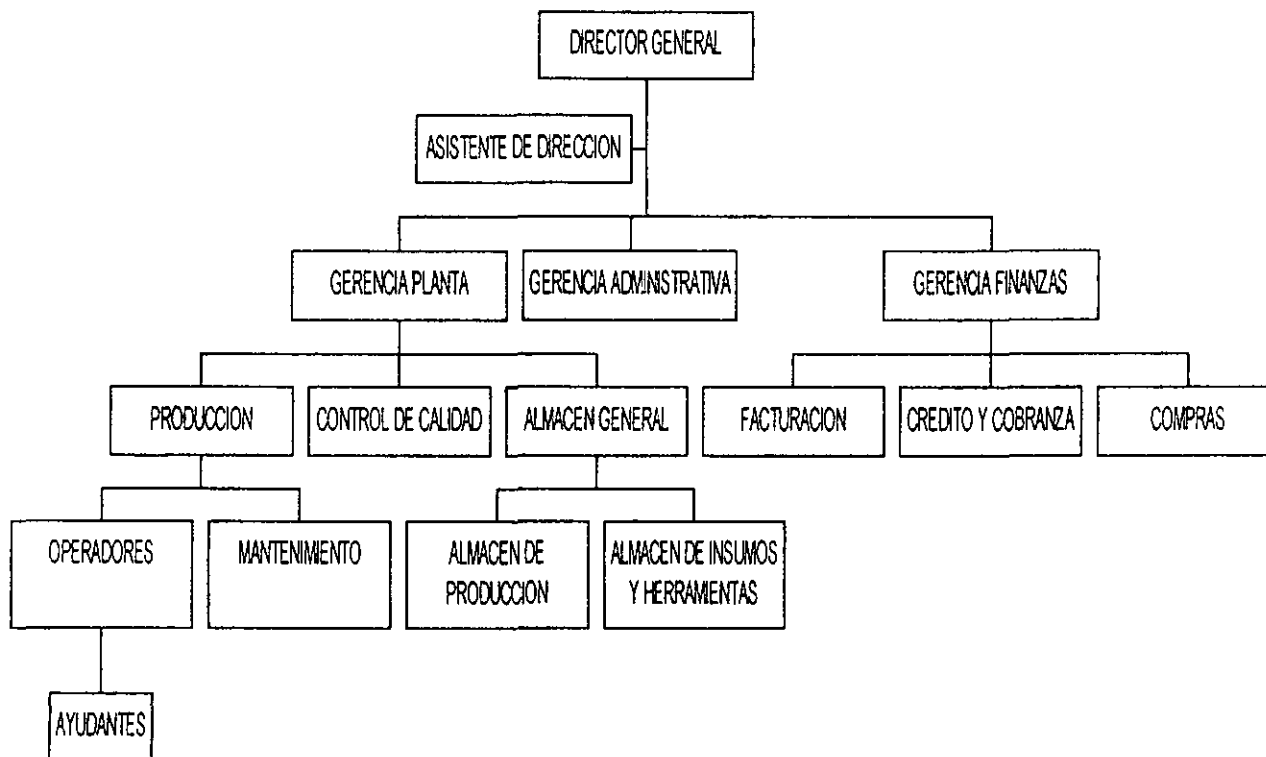
17 Obreros Generales

## **ORGANIGRAMA**

Figura 4.1



# ORGANIGRAMA FABRICA DE PARTES PARA PERFORACION, S. A.



## **4.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SELECCIONADA.**

Observando la forma en que se trabaja en esta empresa y basados en la información proporcionada por el propietario de la misma, se manifestó que en ella se aplican cuatro fases del Proceso Administrativo.

### **PLANEACION**

En esta empresa se producen partes y componentes de equipo de perforación, basándose en pedidos por piezas y tiempo de entrega determinados por el cliente. Una vez recibido el pedido, comienza la Planeación, previendo la cantidad de recursos necesarios para cumplir con el pedido, estos recursos son financieros, es decir cubrir nóminas, gastos en materia prima e insumos, o bien, recursos materiales, cantidad de acero, soldadura, aceites, etc., por citar ejemplos. Por último se planea el personal requerido, soldadores, prensistas, torneros, mecánicos, etc.

### **ORGANIZACION**

Posteriormente, durante la Organización, se asignan funciones a los operarios de la maquinaria y al personal administrativo, se reúnen los recursos previstos durante la etapa de la planeación y se

implementa un programa de producción a fin de cumplir con las cantidades y tiempos de entrega solicitados por el cliente.

## **DIRECCION**

En la etapa de Dirección, esta empresa, guía a sus trabajadores hacia el objetivo, el supervisor se encarga de hacer cumplir con el programa de producción señalando al personal a su cargo (los operarios en este caso), el número de piezas a producir por turno, indicando la forma en como deben hacerse los trabajos mediante instrucciones específicas.

## **CONTROL**

Durante el Control, se verifica que se esté cumpliendo con las instrucciones dadas, de igual forma que se esté cumpliendo con las cantidades y tiempos de producción requeridos y en caso de alguna falla o desviación de lo planeado aplicar las medidas pertinentes para corregirlas.

Como se puede apreciar en esta empresa se aplica el Proceso Administrativo, sin embargo se observaron algunas fallas en cuanto a la aplicación de los controles de producción y que durante este periodo (Control), no se emiten reportes diarios de la misma y la información es dada en forma verbal al propietario de la empresa.

#### **4.3 SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA SELECCIONADA EN CUANTO A SU PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

En cuanto a la forma en que esta empresa se allega de Recursos Humanos (personal), se pudo notar que no existe un Proceso de Selección ordenado, es decir, no se cumplen las siete etapas descritas en el capítulo II de esta investigación. Esta carencia se detectó al estar presentes en la recepción de candidatos a ocupar el puesto de soldador especialista, detectándose las siguientes fallas al llevar a cabo dicha contratación del mismo.

1. Durante la recepción de solicitudes y candidatos, estas últimas, se reciben sin estar consignados todos los datos requeridos en el formato, no se anotan referencias personales, nombres de jefes anteriores, teléfono de las empresas donde laboró, por citar algunos puntos, de igual forma se reciben muchas de estas solicitudes sin la fotografía correspondiente.

2. La entrevista de Selección no se efectúa por ningún funcionario de la empresa, en este caso, la entrevista la efectúa únicamente el supervisor de la planta. Este le hace preguntas tales como si sabe operar tal o cual máquina, años de experiencia y en base a las respuestas afirmativas del candidato muchas veces se da la contratación.

3. Las pruebas de aptitud no se realizan, es decir, el supervisor basado en las respuestas dadas por el candidato, asume que sabe operar la maquinaria en la cual efectuará su trabajo, o que tiene experiencia en trabajos similares, inclusive no existe ninguna máquina destinada para realizar estas pruebas.

4. Las referencias no son completamente verificadas, en la mayoría de los casos, no se llama a jefes anteriores de empresas donde laboró el candidato, solo se verifica una o dos referencias laborales, en ocasiones esto se debe a que el candidato no asentó en la solicitud datos tales como teléfono de las empresa anteriores, nombre de sus jefes, dirección, o bien en otros casos más, no se anotan referencias personales que permitan conocer algo más del candidato.

5. Se muestra ausencia total de la evaluación médica, siendo muy importante esta, al menos en este tipo de empresa, ya que por la naturaleza del puesto se requiere soportar tensiones físicas y se está expuesto a ciertos gases y destellos luminosos, lo cual hace indispensable una condición física y salud plenas.

6. La entrevista con el supervisor, se efectúa antes de tiempo (como se anota en el punto 2), es en el supervisor en quien recae finalmente, en esta empresa y en este caso la decisión final de contratación, esto es negativo ya que el supervisor puede pasar por alto detalles de quien funge como administrador (en el caso de esta empresa el



contador) o el mismo propietario pueden detectar como puntos a favor o en contra del candidato.

Habiendo constatado las deficiencias en el Proceso de Selección de Personal para la contratación del Soldador Especialista en la pequeña empresa objeto de estudio, se propone al propietario de la misma quien funge como el Director General, la implementación y aplicación de un Proceso de Selección de Personal, basado en las siete etapas ya descritas en el capítulo II de esta investigación, adaptando estas a los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros reales con los que cuenta esta empresa.

#### **4.4 PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCION DE PERSONAL A LA PEQUEÑA EMPRESA SELECCIONADA.**

Lo que se propone a continuación servirá para poder aplicar a todos los niveles de la empresa.

RECEPCION DE CANDIDATOS  
ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR  
PRUEBAS DE APTITUD O DE TRABAJO  
VERIFICACION DE REFERENCIAS  
EVALUACION MEDICA  
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

## DECISION DE CONTRATACION

### RECEPCION DE CANDIDATOS

Se reciben solicitudes de empleo, de igual número de candidatos a ocupar una vacante. En esta primer etapa, se le asignará a la secretaria/recepcionista de esta empresa, la función de recibir a los candidatos y la revisión de datos asentados en cada solicitud, con la finalidad de detectar si existen solicitudes a las que le hagan falta datos, motivo de separación del empleo anterior, tiempo que se trabajo y referencias personales, entre otras. Después se procederá a enviar a los candidatos y sus solicitudes con el contador de la empresa, quien es en este caso el administrador de la misma.

Se propone al propietario, sea asignada un área específica para recibir a los candidatos, contar con sillas suficientes para que estos esperen en caso necesario, ya que se observó que no se contaba con un espacio físico idóneo y mucho menos destinado a esto y la oficina solo contaba con dos sillas de espera.

### ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Se recomienda que sea el contador de la empresa quien la lleve a cabo, debido a que esta no cuenta con un jefe de personal propiamente dicho o alguna persona encargada específicamente de la

Selección de Personal, por tal motivo y por considerar la experiencia y la preparación que el contador de esta empresa posee, basada en los cinco años de pertenecer a la compañía se hace la propuesta de que él sea quien ejecute esta segunda etapa.

De esta forma, el contador (a quien se le llamará entrevistador, para fines de este caso práctico), realizará la entrevista a los candidatos a ocupar el puesto vacante, la entrevista arrojará excelentes resultados si es bien aplicada:

Entre los resultados derivados de la aplicación de la entrevista estarán el detectar el interés por el trabajo, conformidad con los sueldos, prestaciones y horarios, así como un deseo de superación.

## **PRUEBAS DE APTITUD O DE TRABAJO**

Por la naturaleza del puesto, se puede proponer que el supervisor de la planta quien realice estas pruebas, por ser quien posee una profesión de Ingeniero Industrial, misma que aunada a su experiencia dentro de la planta le hace el más indicado dentro de esta para indicar, supervisar, evaluar y dar un resultado certero de esta prueba.

Siguiendo con el modelo de Selección de Puesto, se efectúan las pruebas a los candidatos restantes si es que existen, con el fin de

observar si arrojan resultados favorables como habilidad manual, rapidez, conocimientos del funcionamiento de la maquinaria utilizada y precaución en el manejo de materiales peligrosos (gas, soldadura y acetileno).

## **VERIFICACION DE REFERENCIAS**

Una vez superadas las etapas 1, 2 y 3 del Proceso de Selección recomendada, las solicitudes serán turnadas a la secretaria/recepcionista, que será quien tenga también esta función, en este caso por la vía telefónica con los números telefónicos que los candidatos pusieron en la solicitud, o bien, si es necesario buscar en directorios estos números, a fin de que en la medida de lo posible sean verificadas todas las referencias proporcionadas.

En esta etapa, se puede detectar que las referencias proporcionadas sean verdaderas y favorables a los candidatos, en las empresas que laboraron, las opiniones que nos proporcionen los jefes anteriores de cada candidato causan elogio por parte de la empresa en cuanto a la responsabilidad, puntualidad y trabajo que ejecutaron mientras pertenecieron a ella y buena imagen ante la empresa a la que pretenden ingresar. Se revisará también las referencias personales (no familiares) en cuanto a que coincidan en el tiempo de conocer al candidato asentado en la solicitud y en la dirección proporcionada.

Como un comentario adicional podemos señalar que si bien las referencias y su comprobación no son garantía de veracidad total, si son señales que permiten tener más puntos de apoyo para las decisiones a tomar respecto al candidato a seleccionar y posteriormente a contratar. Un punto importante es conocer porque dejaron el puesto anterior.

## **EVALUACION MEDICA**

Se propone que sea aplicada a los candidatos por médico particular y que el costo de esta sea cubierto por ella misma, esto se propone con el conocimiento de que un certificado médico, resultado de la evaluación, no representa un costo tan elevado como para que no se pueda absorber por la compañía. Con la ventaja de que si el resultado de esta evaluación es positivo, la empresa tendrá la seguridad de contratar a una persona sana y apta para el puesto vacante, evitando futuras reclamaciones legales en caso de contratar a una persona no apta médicamente para el puesto.

Una vez aceptada esta propuesta en cuanto a la evaluación médica, se remiten a los candidatos a un médico particular en quien la empresa confie, explicándole el supervisor de la misma al médico, que características físicas se requieren para el puesto vacante. El resultado de esta evaluación puede ser positiva o negativa, lo que nos da la alternativa de tomar la decisión de contratar o no al candidato.

En el caso de no poder aplicar una evaluación médica y se llegue a contratar al candidato, muy probablemente, este puede llegar a tener problemas con la vista, sus pulmones u otras, debido a los destellos luminosos y gases a los que se esta expuesto en el puesto, lo que llevaría a la empresa a cubrir ciertos gastos médicos, e inclusive hacerse acreedora a sanciones legales por parte del Seguro Social.

Es importante señalar, que de los varios aspirantes a desempeñarse en el puesto en cuestión, no necesariamente habría que pasar a todos a examen médico, sino que deberá realizarse aquí un filtro, de tal manera que dependiendo de las etapas anteriores, puedan ya perfilarse quienes son lo candidatos idóneos a quedarse con el puesto, así el costo por este examen será sólo por las personas que tienen mayores posibilidades de ser las idóneas para ocupar el puesto.

## **ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR**

Esta es realizada con los candidatos que hayan aprobado las etapas anteriores y proponemos que durante esta, el supervisor haga sus anotaciones de los detalles sobre lo que le pareció la prueba de aptitud de cada uno de ellos, señalándoles deficiencias aunque estas hayan sido pequeñas a fin de que en el futuro y en caso de ser contratados las corrijan.

Se sugiere que el supervisor comente con los candidatos lo que espera de ellos y las reglas dentro de la planta (si es que no existe un reglamento interno por escrito), y para ello se propone una entrevista individual. El resultado de esta entrevista resulta positivo para los fines de la empresa ya que el supervisor puede manifestar la buena o mala conducta de los candidatos

## **DECISION DE CONTRATACION**

La entrevista anterior nos da pauta para poder tomar la decisión final del candidato seleccionado para ser contratado. Para ello se sugiere el propietario de la empresa sea quien tome la decisión final. Esta propuesta se debido a que a lo largo de 16 años que tiene fundada esta empresa, es el quien cuenta con la experiencia, conocimientos y capacidad para decidir en última instancia quien y que conviene más a la empresa, desde luego que apoyado en los informes y resultados de cada una de las etapas anteriores del Proceso de Selección.

## **4.5 CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO**

Como se puede observar en el caso práctico presentado, la empresa **FABRICA DE PARTES PARA PERFORACION, S.A.** puede llevar a cabo esta propuesta de Proceso de Selección de Personal.

A pesar de que este modelo de Selección pudiese presentar alguna deficiencia, este tenderá a mejorar y a perfeccionarse con el tiempo en la medida en que se aplique, además de dar como resultado que el personal que ingrese a la compañía sea el idóneo para cada puesto.

Este ingreso no resultado de una contratación empírica, sino resultado de un proceso ordenado.

Al aplicarse en la pequeña empresa, -la cual no está familiarizada con este, debido principalmente a que los propietarios o administradores de las mismas tienden a creer que este es innecesario por el tamaño de las instalaciones, el personal requerido, o bien, que implica gastos elevados-, se puede llevar a cabo con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con que ya cuenta la propia empresa, siendo el único gasto el de la evaluación médica, mismo que la empresa debe ver como un beneficio y como un costo, que se reflejará en el eficiente funcionamiento de la empresa y sin complicaciones.

De esta manera podemos concluir, que no es pretexto ser pequeña empresa para no implementar y posteriormente aplicar un Proceso de Selección de Personal, que aún siendo sencillo, lleva un orden y permite que cada vez que se contrate personal este sea el idóneo, logrando así, con el tiempo los beneficios derivados de esto,



poca rotación de personal, incremento en la productividad, mejor ambiente de trabajo, etc.

El proceso administrativo queda ejecutado al haber planeado la selección estableciendo medios para dar a conocer la vacante de un puesto en los periódicos y a través de los conocidos de los empleados que ya laboran en la empresa.

La organización queda empleada en el momento de asignar funciones al contador, supervisor y secretaria entre otros, para que participen en ciertos momentos en este proceso, ayudando a identificar al candidato idóneo para el puesto en cuestión. Deberá elaborarse un manual de procedimientos para que quede por escrito.

La dirección hace presencia en el momento que se detecta una vacante y durante el proceso de selección el Propietario está pendiente del proceso indicando sus fases hasta concluirlo.

En el control, deberá checarsé que todas las fases sean aplicadas efectivamente y se le hagan al candidato todas las pruebas del proceso, antes de tomar la decisión final.

En la medida que las pequeñas empresas, a través de sus propietarios o administradores tomen conciencia de que contar con personal capacitado y eficaz es sumamente importante para el óptimo

funcionamiento de su organización, se irá dando mayor importancia a la aplicación del Proceso Administrativo, en el aspecto de Selección de Personal.

## CONCLUSIONES

Se puede considerar que la importancia de la Administración radica en que a través de ella es posible que los recursos humanos y materiales se puedan coordinar mediante un procedimiento para lograr un determinado fin; además de simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

La administración contempla entre sus etapas a la administración de recursos humanos la cual se define como: El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Como parte integrante de la administración de recursos humanos la Selección de Personal es escoger al hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Las empresas pequeñas son las que más necesitan de apoyo administrativo porque por su tamaño es la que generalmente tiene menos recursos.

Si el proceso administrativo se integra en su etapa mecánica y dinámica a la selección de personal y esto le permite a la pequeña empresa definir un enfoque en la optimización de sus recursos humanos por lo tanto la pequeña empresa tiende a crecer interna y externamente, luego entonces a mayor integración de la etapa mecánica y dinámica del proceso administrativo mayor enfoque en la selección de personal en la optimización de sus recursos humanos con mayor crecimiento interno y externo.

A pesar de que este modelo de Selección pudiese presentar alguna deficiencia, este tenderá a mejorar y a perfeccionarse con el tiempo en la medida en que se aplique, además de dar como resultado que el personal que ingrese a la compañía sea el idóneo para cada puesto.

Se puede llevar a cabo con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con que ya cuenta la propia empresa, siendo el único gasto el de la evaluación médica, mismo que la empresa debe ver como un beneficio y como un gasto, que se reflejará en el eficiente funcionamiento de la empresa y sin complicaciones.

No es pretexto ser pequeña empresa para no implementar y posteriormente aplicar un Proceso de Selección de Personal, que aún siendo sencillo, lleva un orden y permite que cada vez que se contrate personal este sea el idóneo, logrando así, con el tiempo los beneficios derivados de esto, poca rotación de personal, incremento en la

productividad, mejor ambiente de trabajo, etc.

El proceso administrativo queda ejecutado al haber planeado la selección estableciendo medios para dar a conocer la vacante de un puesto en los periódicos y a través de los conocidos de los empleados que ya laboran en la empresa.

La organización queda empleada en el momento de asignar funciones al contador, supervisor y secretaria entre otros, para que participen en ciertos momentos en este proceso, ayudando a identificar al candidato idóneo para el puesto en cuestión.

La dirección hace presencia en el momento que se detecta una vacante y durante el proceso de selección el Propietario está pendiente del proceso indicando sus fases hasta concluirlo.

En el control, deberá checar que todas las fases sean aplicadas efectivamente y se le hagan al candidato todas las pruebas del proceso, antes de tomar la decisión final.

En la medida que las pequeñas empresas, a través de sus propietarios o administradores tomen conciencia de que contar con personal capacitado y eficaz es sumamente importante para el óptimo funcionamiento de su organización, se irá dando mayor importancia a la aplicación de las etapas mecánica y dinámica del Proceso Administrativo, en el aspecto de Selección de Personal, lo que

permitirá la optimización de los recursos humanos con mayor crecimiento interno y externo.

INDICE DE FIGURAS

CAPI II

FIG 2.1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL -----

CAPI IV.

FIG 4.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA -----

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos.  
 -----4ta. Edición. Primera reimpresión. Trillas. México. 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos.  
 -----2da. Edición. Mc Graw Hill. México. 1995. pp. 540
- DE LUCAS Ortueta, Ramón. Técnicas de dirección de personal.  
 - - - - -Manual de personal. Tercera reimpresión. Limusa. México.  
 -----1977. pp. 471
- DESSLER, Gary. Administración de personal. 4ta. Edición.  
 -----Prentice Hall. México. 1991. pp. 812.
- FERNANDEZ Arena, Jose Antonio. El proceso administrativo.  
 -----Trillas.
- FRENCH, Wendell L. Administración de personal. Desarrollo de  
 - - - - -recursos humanos. 4ta. Reimpresión. Limusa/Noriega  
 -----Editores. México. 1991. pp. 656
- MUNCH Galindo, Lourdes y GARCIA Martínez, José,  
 - - Fundamentos de Administración. Trillas. Quinta  
 -----reimpresión. México. 1995. pp. 240



REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas teoría y  
-----práctica. Primera parte.