



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

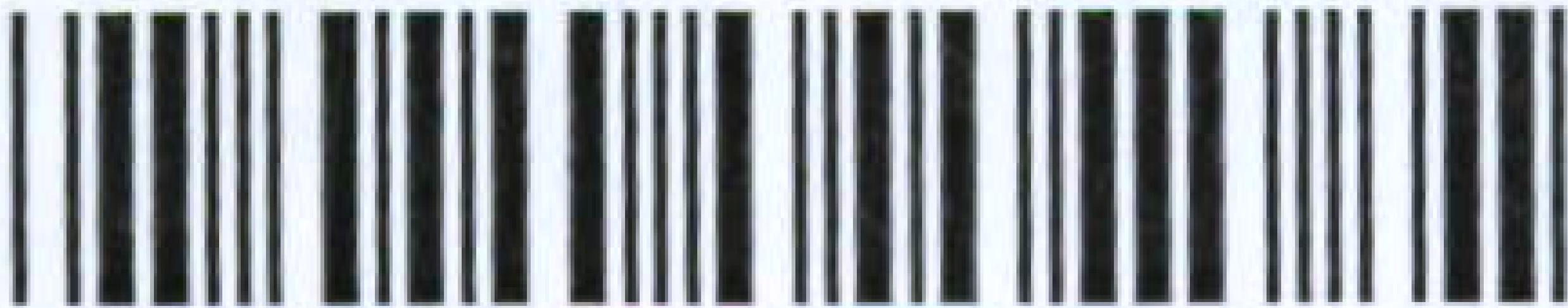
GUADALAJARA

"DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION E
INDUCCION DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL. APLICADO AL
CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE CALZADO"

JOSE DE JESUS MORA ROMAN

Tesis presentada para optar por el título de
Licenciado en Administración y Finanzas
con reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARÍA DE
EDUCACION PÚBLICA, según acuerdo
número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal. Agosto de 1994



46223

CLASIF: TE AF 1994 NOR

ADQUIS: 46223 v.1.

FECHA: 16-5-02

DONATIVO DE _____

\$ 120 h; 27 cm.

1. Recursos Humanos - Diseño
2. Microempresas Comerciales.
3. Planificación de recursos humanos.
4. Celzado - Industria y comercio.
5. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

**"DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION E
INDUCCION DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL. APLICADO AL
CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE CALZADO"**

JOSE DE JESUS MORA ROMAN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

Tesis presentada para optar por el título de
Licenciado en Administración y Finanzas
con reconocimiento de Validez Oficial de
Estudios de la SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA, según acuerdo
número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal. Agosto de 1994



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

Agosto 1 de 1994

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. José de Jesús Mora Román.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo, titulado: "DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION E INDUCCION - DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL. APLICADO AL CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO

TELS: 679-07-08 679-07-07 FAX 679-07-09

Agosto 1 de 1994

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que el Señor José de Jesús Mora Román, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de tesis titulada: "DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION E INDUCCION DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL. APLICADO AL CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO", programa para el cual fui asignada como asesora de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de tesis.

Atentamente

Lic. María Teresa Rangel Leal

DEDICATORIA

AGRADEZCO A DIOS,
A MIS PADRES,
A MIS AMIGOS Y MAESTROS,
QUE CON SU APOYO Y CARINO
ME IMPULSARON A
TERMINAR MIS ESTUDIOS.

MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO POR
SU LABOR DE ASESORIA A LA
LIC. MARIA TERESA RANGEL L.
POR SU INVALUABLE AYUDA QUE
ME PERMITIO TERMINAR ESTA
TESIS.

MUCHAS GRACIAS A TODOS LOS QUE
ME RODEARON PARA TERMINAR ESTA TESIS.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACION.....	2
HIPOTESIS.....	3
OBJETIVO.....	4
METODOLOGIA.....	5
 CAPITULO I	
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	8
1.2 DEFINICION DE EMPRESA.....	9
1.3 ELEMENTOS DE UNA EMPRESA.....	10
- BIENES MATERIALES.....	10
- PERSONAL.....	11
- DIRECCION.....	11
1.4 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.....	12
1.5 EL FIN DE LA EMPRESA.....	13
 LA PEQUEÑA EMPRESA	
2.1 LA PEQUEÑA EMPRESA.....	15
2.2 CRITERIOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.....	15
2.3 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	16
2.3.1 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL AREA DE PERSONAL.....	17
2.4 PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	18

2.5 DESVENTAJAS Y VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	20
2.6 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	21

LA ADMINISTRACION

3.1 LA ADMINISTRACION.....	22
3.2 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION.....	23
3.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
3.3.1 LA ORGANIZACION.....	24
- EL ORGANIGRAMA.....	25
- EL ANALISIS DE PUESTOS.....	26
- PRINCIPIOS PARA UNA BUENA ADMINISTRACION.....	27
3.3.2 LA PLANEACION.....	27
3.3.3 EL CONTROL.....	28
3.3.4 LA DIRECCION.....	28

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.1 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	31
1.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	31
1.3 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	32
1.4 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	32
1.5 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	33

EL PERSONAL Y EL ANALISIS DE PUESTOS

2.1 ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTOS.....	34
2.2 BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.....	36
2.3 DATOS QUE DEBE CONTENER EL ANALISIS DE PUESTOS.....	37
2.4 USOS DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS.....	38
2.5 METODOS PARA ELABORAR UN ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.....	38

RECLUTAMIENTO

3.1 DEFINICION.....	39
3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	40
3.3 VENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS.....	41
3.4 DESVENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS.....	42
3.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	42
3.6 RECLUTAMIENTO EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	42
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	44

LA SELECCION

4.1 LA SELECCION DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	45
4.2 DEFINICION DE SELECCION.....	45
4.3 IMPORTANCIA DE LA SELECCION.....	46
4.4 TECNICAS DE SELECCION.....	46
4.5 LA SELECCION Y LA PEQUEÑA EMPRESA.....	48
4.6 CONTRATACION.....	49

LA INDUCCION

5.1 LA INDUCCION.....	50
5.2 LA INDUCCION EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	50
5.3 LA INDUCCION AL PUESTO.....	51
5.4 LA INDUCCION A LA EMPRESA.....	51

CAPITULO III

CASO PRACTICO

1.1 LA EMPRESA.....	53
1.2 HISTORIA DE LA SELECCION EN LA EMPRESA COMERCIAL XY.....	55
1.3 PROBLEMAS EN RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COMERCIAL XY.....	56
1.4 PROBLEMAS POR NO CONTAR CON UNA PERSONA ENCARGADA DEL PERSONAL.....	58
1.5 LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA XY (PROCESO REAL Y DESARROLLO DE HIPOTESIS).....	58
1.6 FILOSOFIA DE LA EMPRESA.....	61

ANALISIS DE PUESTOS

2.1 ANALISIS DE PUESTOS DE VENEDORES(AS).....	62
2.2 ANALISIS DE PUESTOS DE ENCARGADOS DE TIENDA.....	67
2.3 ANALISIS DE PUESTOS DE SUB-GERENCIA.....	75
2.4 ANALISIS DE PUESTOS DE LA SECRETARIA.....	81
2.5 ANALISIS DE PUESTOS DEL CONTADOR.....	86
2.6 ANALISIS DE PUESTOS DE GERENCIA.....	91
2.7 ANALISIS DE PUESTOS DE DIRECTOR.....	96

CAPITULO IV

1.1 MANUAL DE INDUCCION PARA EMPLEADOS EN LA EMPRESA COMERCIAL XY.....	102
1.2 CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	117

DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCION E INDUCCION DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL, APLICADO AL CASO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO.

INTRODUCCION

La importancia del personal en las empresas, es una actividad constante en toda organización. Desde la persona adecuada al puesto vacante pasando por la inducción de la persona para que desarrolle de una manera eficaz su puesto, hasta el seguimiento que se le da al personal ya instalado en la empresa.

No puede haber ningún negocio próspero sin un equipo de trabajo efectivo.

El objetivo es crear un proceso de **SELECCION E INDUCCION** para una pequeña empresa, que le llamaremos para reconocimiento de ésta Tesis, empresa caso o empresa comercial "XY".

Los ejecutivos señalan que la clave de un negocio eficaz está en la selección y trato del empleado individualmente. Cada empleado, necesita ocuparse de un trabajo que le guste y que realice bien, a la vez, que se le reconozcan sus logros para obtener una satisfacción humana en su trabajo.

En lo personal, me gusta mencionar repetidamente la frase de Mr. Krock (Fundador de McDonald's): "Si en una empresa se tienen buenos elementos que realicen las tareas, al director le queda poco por hacer".

Para continuar con este trabajo, hay que hacer patente la necesidad y atención hacia el trabajador como persona y ser pensante, y no como una máquina de producción y beneficio sólo para la empresa.

Todo trabajo requiere de una persona que reúna cierto grupo de

calificaciones definidas para desempeñar determinado trabajo. Y para esto es necesario que la empresa tenga determinadas las características de cada puesto, las cualidades que debe reunir la persona para ese puesto y así alcanzar óptimos resultados. Es lo que se le llama tener un análisis y descripción de puestos.

Una empresa es parte de una sociedad y forma una comunidad, donde debe existir la armonía y las relaciones entre personas; por el hecho de tratarse de personas, no podemos pensar en estar trabajando con máquinas pensantes. El trabajo es una unidad entre la persona que contrata, los directivos o dueños y el trabajador.

El tema de ésta tesis, esta sustentada en la idea de mejorar el área de **RECURSOS HUMANOS** dentro de una pequeña empresa y como ejemplo se toma una empresa comercial dentro del ramo del calzado. Ahí, se hace un diagnóstico de necesidades de la empresa en relación a sus análisis y descripción de puesto.

Se comprueban las hipótesis planteadas en ésta tesis. La metodología llevada, es primero un marco teórico con material y definiciones de diferentes libros y autores; explicando lo que es una empresa, cuales son sus ventajas y desventajas, el área de recursos humanos, la selección y reclutamiento de personal, el análisis y descripción de puestos, como es el área de recursos humanos dentro de una pequeña empresa; luego un estudio de campo de una pequeña empresa comercializadora para apoyar toda información.

De aquí se desprenderán las conclusiones y las sugerencias.

Al terminar ésta tesis, se podrán tomar decisiones sobre el mejoramiento del área de personal dentro la empresa caso.

Actualmente, se presentan cambios motivados por factores externos, como es el libre comercio y a medida que mejor estemos integrados a una empresa, que mejor seleccionemos a nuestro personal, mayores oportunidades tendremos ante la competencia.

JUSTIFICACION

Toda empresa que maneja **RECURSOS HUMANOS (PERSONAL)**. Sin embargo, en la mayoría de las pequeñas empresas no existe un

departamento o persona que se dedique 100 % a esta área. Al tener esta función en una pequeña empresa, en un inicio la pudiera ir desarrollando el dueño y a medida de su crecimiento, esa función se tendría que delegar con autoridad y responsabilidad a otra persona.

Pero las cosas no siempre resultan como se mencionan en los libros y se van presentando dificultades para la pequeña empresa que va entrando en un proceso para manejar personal.

En la pequeña empresa, pasan cosas que en los libros de texto no los explican. La pequeña empresa en sus inicios empieza con personal de familia, por lo cual, no tiene problemas de **ROTACION, SELECCION, MOTIVACION, ETC.** Todo gira entorno a la empresa y la familia. Pero a medida que crece un poco, se ve la necesidad de contratar personal fuera de la familia; la familia se independiza y dejan al dueño solo y este busca allegarse de personal eficiente y vienen los problemas de la alta rotación, la desmotivación, no existe un sistema de comunicación, etc.

La rotación de personal de la empresa caso que se va a tratar es actualmente de 2 personas por mes en un total de 30 empleados.

El objetivo es que esta empresa baje a 0 la rotación mensual de su personal. Parecería algo irreal el plantear este objetivo, pero es lo ideal al cumplir con ésta tesis.

Esto se va a realizar a medida que se vaya haciendo la tesis, ir aplicando los conceptos que se estén desarrollando.

HIPOTESIS

A.-

Si a una pequeña empresa (dueño o director), se le presentara un proceso de **SELECCION, RECLUTAMIENTO E INDUCCION** (haciendole ver que es la pequeña empresa, que problemas se le presentan a una empresa por ser pequeña y que ventajas tiene el ser pequeña). ¿ayudaría a mejorar al personal contratado, aumentando la eficiencia, el compañerismo y productividad en la empresa?

Para que se cumpla esta hipótesis, es de pensarse que es una pequeña empresa en crecimiento y que tiene que buscar trabajadores fuera de la familia por lo cual ésta tesis le serviría.

B.-

Si en una pequeña empresa, el dueño delegara la función de personal a una persona que este lo más allegado al personal, y esta persona cuenta con conocimientos técnicos de **SELECCION, RECLUTAMIENTO E INDUCCION**. ¿La rotación de personal bajaría?

Con esta medida aumentaría el compañerismo y la integración a la empresa de los trabajadores. Este se daría por que la persona a la que se delegue esta función y responsabilidad, estaría comprometida con los resultados que de al seleccionar al personal.

Para que de resultado esta hipótesis, se requiere que la persona esté integrada a la empresa, tenga características de líder y que le permitan decidir entre varias opciones.

C.-

Si una pequeña empresa contratara servicios externos para la **SELECCION, INDUCCION Y RECLUTAMIENTO**, ¿bajaría la rotación de personal?

OBJETIVO

GENERAL

Determinar la importancia del proceso de **SELECCION E INDUCCION** en la pequeña empresa, apoyado en un estudio de campo. Este objetivo se cumplirá al llevar a cabo los objetivos particulares.

OBJETIVOS PARTICULARES

- A.- Formar un proceso de **SELECCION DE PERSONAL**
- B.- Definir funciones y necesidades del trabajador en su puesto.
- C.- Formar un proceso de Inducción al puesto y a la empresa.
- D.- Delegación del área de personal en la pequeña empresa.
- E.- Ver las fallas en la empresa que se va a analizar.

METODOLOGIA

- 1.- Investigación documental.
- 2.- Investigación de campo en ésta empresa caso para analizar sus puestos, funciones y organización.
- 3.- Elaboración de un diagnóstico para todos los niveles de puestos.
- 4.- Hacer un proceso de Selección hasta la Inducción.

Esto se llevará a cabo mediante:

- 1.- La Observación Directa.
- 2.- Revisión de los manuales.
- 3.- Entrevistas y cuestionarios con el personal.

Una vez obtenida la información:

- se desarrollará un PROCEDIMIENTO de selección de personal.

- se desarrollará el proceso de INDUCCION.
- se desarrollará análisis de puestos.
- se darán las conclusiones.

CAPITULO I

LA EMPRESA

- Historia de la empresa.
- Concepto, características y objetivos de la empresa.
- La pequeña empresa, conceptos, características.
- La Administración en la empresa.

1.1 HISTORIA

En los tiempos de caballería, EMPRESA era un símbolo que los caballeros llevaban en los escudos. La EMPRESA significaba una acción ardua y difícil y era signo de un propósito digno de realizar.

A partir de la Revolución Industrial, se emplea la palabra EMPRESA para referirse a la asociación de varios individuos empeñados en la realización de obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo en común a los gastos y los beneficios. Así, se une la persecución de un OBJETIVO a la EMPRESA. La empresa moderna surge con un carácter consciente encaminada al logro de objetivos de producción y distribución de bienes y servicios económicos.

Al frente de toda empresa, está el empresario, que es la persona que ostenta la mayor autoridad y que se encarga de hacer que los demás miembros de la empresa den cumplimiento a las metas y fines.

En los años 40s, surgió el TAYLORISMO... "La empresa era considerada como una máquina cuyo trabajo dependía del buen funcionamiento independiente de cada pieza y miembro o trabajador de la empresa". (1)

(1) Sánchez Ibarrola Luis. "Humanismo empresarial, Utopía o Realidad". Itsmo N. 190 pág. 48, octubre de 1990

Después surge una nueva concepción de organización en donde "se deja de ver al trabajador como máquina y se le considera como un ser que puede desarrollarse y tener metas. La empresa toma un matiz más humanista, en donde se consideran al trabajador como un elemento indispensable para la empresa". (2)

1.2 LA EMPRESA

La palabra empresa, no siempre se emplea con la misma significación. Dentro de un régimen económico-social, existe una representación de la acción de la empresa y para esto es preciso que se tomen multitud de elementos que la acción de emprender ni siquiera sugiere.

Se habla de empresa como una realidad material formada por elementos de un negocio como edificio, maquinaria, producto, etc.

Otras veces, se entiende como una estructura jurídica creada para dar una formalidad legal y sujetas de derechos.

También se usa el término para identificar una organización formada por puestos y unidades de trabajo.

Al querer dar una definición estricta a "EMPRESA", intervienen todos estos factores hablados anteriormente; realidad material, estructura jurídica y organización, además la empresa debe contar con fines, intereses, objetivos, filosofía y políticas.

"La empresa es una unidad económica-social en que capital, trabajo y dirección se coordinan para lograr una producción que responda los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa". (3)

Reyes Ponce, afirma que "una definición de empresa no existe y esto de EMPRESA, es un concepto análogo que tanto lo utilizan las leyes mercantiles como las laborales". (4)

(2) Ibidem, pág. 46

(3) Guzmán Valdivia Isaac. "Sociología de la empresa". Pág. 22, Edit. Jus, México, Tercera edición, 1983

(4) Reyes Ponce A. "Administración de empresas, teoría y práctica". Pág. 73-74, Limusa, México, 32ª edición, 1985

Otro autor, define la empresa como "la entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos y prestar servicios que se suministren a terceros". (5)

"La empresa, es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades". (6)

"La empresa, es una unidad económica-social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para realizar una producción, sólidamente útil de acuerdo a las exigencias del bien común". (7)

El término empresa, viene de la acción de "emprender una acción". (8)

"Es la unidad de producción en los diferentes tipos de sistemas de mercado. En un sentido amplio a una unidad de producción y en sentido estricto a las personas y organismos coordinadores de la producción". (9)

En función de este concepto, se puede llamar empresa a todo lo que uno haga.

1.3 ELEMENTOS DE UNA EMPRESA

La empresa está formada esencialmente de tres elementos:

A.- BIENES MATERIALES

Es el capital, que esta integrada por los activos fijos, la materia prima, inventarios y dinero en efectivo o en especie.

(5) Colección de temas de Administración, ITESM "Culiacán". 1990

(6) Colección de temas de Administración, NAFINSA, Mod. I. P. 23

(7) Apuntes de clase de administración.

(8) Diccionario Larrouse.

(9) Pasos Luis. "Ciencia y Teoría Económica". P. 161, Edit. Diana, México, Primera edición, 1976

"Comprende cualquier bien tangible para la administración. Se incluyen tres categorías principalmente, en un primer plano tenemos los edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos o herramientas de trabajo; en un segundo plano se encuentran las materias primas, materias auxiliares y productos terminados; y como último, el dinero, el efectivo, el capital representado por valores, acciones, obligaciones". (10)

B.- LAS PERSONAS

Es el elemento activo de las empresas y se encuentra desde el obrero, el supervisor, técnicos, hasta el director y ejecutivos, quiénes en conjunto aportan servicios y capacidad de transformación a cambio de un salario y prestaciones.

"No sólo el esfuerzo o la actividad humana queda comprendida en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencia, motivación, aptitudes, habilidades, salud, etc." (11)

C.- SISTEMAS

Son las realizaciones estables en que deben de coordinarse las diversas cosas, personas y bienes. Así como la razón de la existencia de la empresa.

Comprende los bienes intangibles como los "sistemas, procedimientos, organigramas, etc.", que permiten la consecución de fines meramente funcionales. Reyes Ponce los llama SISTEMAS, y los define como: "Las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o ambas en conjunto. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa: a) sistemas de producción, sistemas de ventas y finanzas, b) sistemas de organización y administración". (12)

(10) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". P. 23, Edit. Trillas, México, Tercera edición, 1975

(11) Ibidem, Pág. 74

(* - VER PAGINA 16)

(12) Reyes Ponce A. "Administración de empresas, Teoría y Práctica". Pág. 74. Limusa. 32ª edición, 1985

1.4 LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Las características que distinguen a una empresa de otra, están dadas por:

EL GIRO: Es la actividad a la que se dedica la empresa.

LA UBICACION: Es el lugar donde se localiza la empresa.

EL TAMAÑO: Es una consideración de medida de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande.

GIRO

Las empresas se agrupan de acuerdo a su objetivo u ocupación en:

COMERCIAL: Es la venta al público, el revendedor o distribuidor.

INDUSTRIAL: Son las empresas que se dedican a la extracción primaria, a la transformación intermedia o final.

SERVICIO: Son empresas públicas, financieras y otras.

UBICACION

Las empresas pueden agruparse de acuerdo al lugar donde se localizan y al número de clientes a los que lleguen; en: locales, regionales, nacionales y transnacionales.

TAMAÑO

Una empresa puede ser grande, pequeña, mediana o micro, de acuerdo a diferentes criterios en cada análisis para cada empresa.

Los criterios que se utilizan son:

¿ES LA PROPIEDAD INDEPENDIENTE UN FACTOR?

¿ES EL NUMERO DE EMPLEADOS LO QUE DETERMINA EL TAMAÑO?

¿ES ACASO EL VOLUMEN DE VENTAS QUE UNA EMPRESA PUEDA LOGRAR?

1.5 EL FIN DE LA EMPRESA

La finalidad de toda empresa, es la realización de una función social; que está en función del bienestar común.

Como en la empresa es un todo coordinado, donde intervienen los trabajadores y los directivos o dueño y para que esto funcione y se den los resultados debe existir clientes; es lógico pensar que cada uno de ellos tiene diferentes fines.

- El trabajador, su fin es mayor retribución a su trabajo con posibilidades de una mejor posición y reconocimiento por trabajo dentro de la empresa.

Un trato digno a la función que desempeña le debe satisfacer espiritual y materialmente. Junto con su trabajo, aspira a una seguridad y un ambiente social.

- El inversionista, busca mayores utilidades en el menor tiempo posible.

- Los directivos de la empresa desean producir bienes y servicios que atiendan una necesidad. Lograr un equilibrio conforme al progreso de la empresa de los factores que la integran.

- Los consumidores, por su parte, buscan satisfacer una necesidad que la empresa les pueda resolver esa necesidad.

Estos objetivos particulares, se conceptuarían en uno solo para dar un fin único de la empresa, y que al cumplir con el fin principal se cumpla con los demás fines de cada uno.

El fin de una empresa, está en dar las condiciones ofreciendo sus productos a un precio y servicio adecuado para satisfacer a los clientes y con esto lograr una satisfacción general, logrando riqueza y haciendo partícipes de ellos a los trabajadores.

2.1 LA PEQUEÑA EMPRESA

Muchas empresas grandes de ahora empezaron como pequeñas hace muchos años. Toda esta magnitud de empresas nace con la Revolución Industrial, en donde la producción se hace en serie y se busca producción en volumen utilizando la nueva tecnología.

La pregunta a hacernos es ¿Que es una empresa grande y que es una empresa pequeña?

Y la respuesta es sencilla; no existe una solución, todo depende del criterio de cada persona al compararlo contra otra empresa. No es el nivel de producción, ni el nivel de ventas o la mano de obra utilizada. Un negocio puede describirse como pequeño si se compara a instituciones mayores y el mismo negocio se puede ver grande si lo ve comparandose hacia empresas más pequeñas que él.

Sin embargo, para realizar una investigación y ver como podemos situar a nuestra empresa, es necesario tener algún criterio. se mencionan patrones para determinar el tamaño de una empresa.

2.2 CRITERIOS

¿ES LA PROPIEDAD INDEPENDIENTE UN FACTOR?

¿ES EL NUMERO DE EMPLEADOS LO QUE DETERMINA EL TAMAÑO?

¿ES ACASO EL VOLUMEN DE VENTAS QUE UNA EMPRESA PUEDA LOGRAR?

Es quizá el número de empleados el criterio que más aplican los investigadores para determinar el tamaño de una empresa.

"Estipula que un negocio pequeño es el que está poseído y operado independientemente y no es dominante en su campo de operaciones teniendo en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas". (13)

(13) Congenecker Broom. Biblioteca de Administración de la Pequeña Empresa. Pág. 17, edit. CECSA, Tomo I y Edit. Continental, México. Sexta edición, 1985.

SECOFI, señala la siguiente categoría:

MICRO EMPRESA

Es la empresa que ocupa directamente menos de 15 trabajadores.

PEQUEÑA EMPRESA

Ocupa entre 16 y 100 trabajadores.

MEDIANA EMPRESA

Entre 101 y 250 trabajadores.

GRAN EMPRESA

Tiene más de 250 trabajadores. (14)

Hace mención a una escala de ventas, pero esto es ambiguo ya que cada año cambiaría esa escala por situaciones económicas e inflacionarias.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Estas son algunas características de lo que es una pequeña empresa y a medida que va creciendo la empresa, ésta va sufriendo una transformación en sus ventajas y desventajas y es el punto en que pasaría a ser mediana empresa. La mediana empresa tiene ventajas y desventajas de la pequeña empresa, y de la gran empresa. Es por eso que las empresas en crecimiento no conocen su situación y se les dificulta los cambios.

(14) Programa de Modernización de la Pequeña Empresa. 1992 SECOFI

1.- La administración es independiente, el gerente es el propietario.

2.- El capital es poseído y proporcionado por un individuo o un grupo muy pequeño.

3.- El radio de operación es local.

4.- El crecimiento se deriva de la re-inversión de utilidades.

5.- Conoce muy bien a sus elementos y clientes como ellos lo conocen a él.

6.- El dueño es el hombre orquesta.

7.- Es dinámica y emprendedora.

* - APUNTES DE CLASES

2.3.1 LAS CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL AREA DE PERSONAL

Vamos a empezar desde que nace una pequeña empresa hasta su crecimiento.

- No existe un departamento de personal.

- No existe una persona que se dedique exclusivamente a las personas.

- Si la empresa nace con pocos recursos, el dueño del negocio será el que contrate el personal.

- Existen lazos familiares en el trabajo lo que facilita la comunicación y el trabajo.

- Ese lazo familiar dentro de la empresa, hace que los costos de personal sean mínimos ya que no pagan el seguro social y otras prestaciones.

- Al tener bajos costos laborales, la empresa capitaliza dinero y es cuando empieza su crecimiento.

- Al ir creciendo, se va delegando la función de personal en otra persona.

- La contratación de personas de confianza sigue estando en el dueño.

- La familia influye en la contratación de elementos humanos para la empresa.

- La rotación va aumentando por la falta de objetivos comunes entre el empleado y empleadores, ya que van dejando de existir lazos familiares.

- Van aumentando los costos laborales por prestaciones y eso encarece la empresa. Surge la duda de seguir creciendo o regresar como un principio.

2.4 LOS PROBLEMAS DE LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS

"Los problemas en la pequeña empresa hace que la misma fracase o no crezca la empresa". (15)

Se dividen los problemas en dos categorías:

1.- PROBLEMAS GENERALES

a).- Falta de abuso personal del tiempo.

Con frecuencia, la carga administrativa recae sólo en el dueño, y es aprendiz de todo y maestro de nada.

b).- Falta de habilidad y profundidad.

La misma atención que el dueño le presta a otras áreas, hace que los gerentes de algún departamento a área pierdan interés en tomar ciertas decisiones por que toda decisión la toma el dueño.

c).- Créditos insuficientes.

d).- Mezcla de los problemas familiares al negocio.

e).- Falta de tiempo para dedicarse a la DIRECCION.

(15) Dickson Franklin. El Exito de la Administración en la Empresa Mediana y Pequeña. Pág. 17, edit. Diana, México. Primera edición, 1974

2.- PROBLEMAS TECNICOS

Estos surgen en cada área de la empresa. En mercadotecnia no se tiene sistemas publicitarios, en finanzas carece de presupuestos y en RECURSOS HUMANOS no realiza la selección adecuada del personal para tener mejores ventas. Y en cada una de estas áreas, el dueño siente la necesidad de estar presente.

Y es el área de Recursos Humanos en el proceso de Selección e Inducción el cual corregimos con ésta tesis.

El lograr tener un manual de guía para la mejor selección de personal para que lleve a la empresa a cumplir con sus fines.

3.- GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Actualmente las pequeñas empresas representan el 98 % de los establecimientos en México y se emplea cerca del 80 % del personal ocupado en todo el país. La pequeña empresa funciona en muchos casos como proveedora de materias primas de las grandes empresas, lo que hace pensar que tanto la grande como la pequeña son necesarios en una economía.

En ventas totales a nivel nacional, el sector comercial de la pequeña empresa, participó con el 17.8 % y las de servicio con el 13.7 %.

En 1990 se nota un incremento en los activos y un incremento en los pasivos, esto es, que las pequeñas empresas se modernizan en su equipo a través de los pasivos. (Expansión; Bibliografía N.16).

En el mismo año, 100 % de las pequeñas empresas pidieron préstamos bancarios y, sólo el 87 % lo obtuvieron, presentando como dificultad número uno el costo financiero.

En el empleo, la mano de obra del operario se redujo del 71.8 % al 64.8 % y el técnico incrementó un 8 % y el administrativo un 6 %.

Los problemas del personal fueron la baja calificación de mano de obra y la alta rotación.

El personal ocupado tuvo un decremento del 89 al 90 en 14 % (16)

2.5 DESVENTAJAS Y VENTAJAS

DESVENTAJAS

- El crédito insuficiente.
- Falta de conocimiento.
- Planeación inadecuada.
- Mezclar la familia con la empresa.
- Falta de personal calificado.
- No existe la delegación.
- Existe la confusión de roles.
- La improvisación suple la planeación

VENTAJAS

- El área de acción es local, lo que aumenta su fuerza, ya que está pendiente de las necesidades de la zona con lo que permite la flexibilidad.

- Como el dueño siempre está pendiente del negocio, toma las decisiones más rápidamente.

- El contacto directo del dueño con los clientes le permite formar una relación más amigable y conoce más a fondo sus necesidades.

2.6 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa presenta un soporte para las grandes empresas ya que de ella depende que los productos lleguen a su mercado y sirve de enlace en actividades que difícilmente la gran empresa podría llegar por su estructura tan compleja. Es decir, la necesidad de llegar al cliente en ventas al detalle la complementa la pequeña empresa.

- Tienen mayor resistencia, ya que son muy flexibles y pueden cambiar sus políticas de acción.

- Mayor facilidad de inversión.

- Es el soporte para la libre empresa.

- Satisface necesidades que la grande empresa no satisface.

3.1 LA ADMINISTRACION

El hablar de administración no resulta algo nuevo. Existen carreras y cursos que nos hablan de lo que es administrar. Se coloca como una pieza clave en el andar de toda empresa y en el hombre, resaltando la multitud de beneficios que trae consigo y los resultados que se obtienen.

Es así, como la administración se presenta como un arma, dando cauce a iniciativas y estudios en las que se preguntan si la administración es un ARTE o una CIENCIA.

Podemos afirmar que todos administramos. Desde el hogar, la escuela, en el trabajo, con los amigos, etc. El involucrar a la administración en la vida diaria de toda persona, lleva a tomarle la importancia que requiere.

DEFINICION

"Administración, proviene del prefijo AD, significa hacia y MINISTRATIO, que expresa actitud de servicio. Como resultado de la unión de ambos conceptos, el término administración hace alusión a la acción de prestar un servicio a otro". (17)

Es así, como la administración tiene su raíz en el servicio. Algunas definiciones de administración son:

HENRY FAYOL: "Administrar es proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar". (18)

REYES PONCE: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

(17) Reyes Ponce. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Pág. 15, edit. Limusa, México. 32ª edición, 1985.

(18) Ibidem. Pág. 17

GEORGE R. TERRY: "La administración, es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos". (19)

KOONTZ: "La administración, es una actividad esencial, asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales". (20)

Todas estas definiciones, tienen un sentido común. Hacen referencia a que administrar se mueve dentro de un organismo social. Siendo precisamente éste organismo social la empresa, en donde se desarrolla el estudio y la aplicación de la administración.

3.2 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION

La administración, cuenta con una finalidad propia. Que es la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación. Así comprendemos que la finalidad última de la administración, será la consecución de resultados óptimos a través de recursos y elementos.

3.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA PEQUEÑA EMPRESA

El éxito de un negocio depende de la efectividad de la administración en la acción y en la toma de decisiones.

Al igual que en las grandes empresas, las etapas de la administración eficaz son:

(19) Terry George. "Principios de Administración". Pág. 20, Cecs, México. Segunda edición, 1986

(20) Koontz. "Elementos de Administración". Pág. 13, edit. McGraw Hill, octava edición, 1982.

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- DIRECCION
- CONTROL (21)

Es un plan de eficiencia con una serie de pasos que buscan la realización de los objetivos previamente trazados. Así la serie de actividades que realiza con la administración se combinan para lograr un objetivo común.

Se suele añadir a el proceso administrativo otras etapas según el criterio de diversos autores. Estas etapas son:

- La previsión, antes de la Planeación.
- La Integración, antes de la Dirección.

3.3.1 LA ORGANIZACION

El hombre, es un ser social que conlleva a desarrollar las relaciones de cooperación y equipo, orientado a una meta. Por tal el hombre DIRIGE Y ORGANIZA.

La empresa, es una sociedad organizacional, ya sea grande o pequeña, se está en una organización. Al organizar hay que dividir operaciones y saber como hacerlo. Este proceso sólo es llevado a cabo por personas con responsabilidad que están en la misma empresa y que tienen un fin común.

DEFINICION: Es una ordenación sistemática de las personas para alcanzar un objetivo. (22)

(21) Reyes Ponce. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Pág. 15, edit. Limusa, México. 32ª edición, 1985.

(22) Definición en el Diplomado de Administración ITESM, 1990 "Cullacán".

La organización mueve todo tipo de personas con diversas características. Es por eso que el administrador requiere ser una persona con ciertos conocimientos en teorías organizacionales. El pequeño empresario, es un todólogo, sabe como manejar su organización y conoce el porqué un empleado llega de mal humor un día, detecta diferentes estados de ánimo del personal y sabe manejarlos como si fuera un gran psicólogo.

Las empresas se apoyan en herramientas organizacionales como son:

- Los análisis de puestos.
- Organigramas.
- Políticas y objetivos.

Estas herramientas en conjunto llegan a formar el MANUAL DE PUESTOS DE UNA EMPRESA. Faltaría añadir otros puntos como el análisis de sueldos y salarios y valuación de puestos.

EL ORGANIGRAMA

"NO HAY QUE CONFUNDIR EL PUESTO CON LA PERSONA"

El organigrama, es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidades asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de una función respectiva.

Es la estructura entre funciones y actividades que deben tomar un sistema para cumplir con sus objetivos. Está determinada por líneas gráficas donde relaciona la autoridad y responsabilidad de cada puesto de una ORGANIZACION.

Con el Organigrama, se determina donde recurrir más en la especialización, las limitantes humanas con los puestos y detectar las líneas de responsabilidad y autoridad, adquiriendo un mejor control en los mandos.

La división a través del organigrama, sirve para definir las actividades de la organización y la relación de estas actividades con los puestos y personas para el logro de objetivos. Proporciona los medios para dividir y asegurar la autoridad y responsabilidad que debe ser ejercida por quiénes ocupan los puestos.

Para impartir correctamente una Orden, debe hacerse con cierto liderazgo, con una buena comunicación y una motivación correcta para cumplir con los objetivos.

ANALISIS DE PUESTOS

El ANALISIS DE PUESTOS, responde a la necesidad para organizar un trabajo de la empresa. Conocer las aptitudes y características que requiere cada puesto.

En un ANALISIS DE PUESTOS, se describe el puesto de una organización, se realiza una especificación de puesto y descripción general; así como las actividades que realiza en forma constante, periódica o esporádicas. También se toma en cuenta la responsabilidad que tiene y las decisiones que toma.

El 51.1 % de las pequeñas empresas, establecen procesos para su personal, este procedimiento corresponde al reglamento interno de trabajo; tendiente a mantener el orden y la disciplina, las funciones del puesto sólo se les hace ver de manera verbal, no existiendo un ANALISIS DE PUESTOS (23)

DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION EN LA PEQUEÑA EMPRESA

- Si el dueño no se encuentra disponible en cierto tiempo, la empresa se ve comprometida en riesgo.

(23) Anzola Rojas Servulo. "Investigación del ITESM "MONTERREY" "El comportamiento de la pequeña empresa en México". 1986

- Los empleados solo desarrollan sus labores rutinarias y no desarrollan la iniciativa.

En una organización de la pequeña empresa, el dueño recurre poco a delegar ciertas áreas que son importantes para él, lo cual, dificulta el desarrollo integral de todas las personas. Por ejemplo, para el dueño de la pequeña empresa, las compras son importantes y esa tarea no la delega totalmente, sólo en partes.

El delegar así no se puede creer que sea malo. Si seguimos en el mismo ejemplo de las compras, se pudiera pensar que al delegar toda función de compras se promovería el educar prospectos de competencia.

PRINCIPIOS PARA UNA BUENA ORGANIZACION

- 1.- Para cada función, debe existir un sólo jefe.
- 2.- Debe haber una responsabilidad para cada autoridad.
- 3.- Delimitar responsabilidades de acuerdo a la capacidad.
- 4.- Definir con precisión las labores.

3.3.2 LA PLANEACION

La planeación significa orientación común y acción solidaria hacia el logro de una misión determinada. (22)

Los asuntos de interés en la planeación son:

- Determinación de los objetivos de la empresa.
- Formulación de políticas y programas.
- Designación de estándares de desempeño y su incorporación al presupuesto.
- Planeación a largo plazo.

El peso de la planeación la realiza el dueño, quien lleva el 50% de manera informal, predomina la planeación a corto plazo. El 75 % de las pequeñas empresas, realizan políticas para su empresa y éstas políticas son de compras y ventas. Una herramienta que utiliza es el presupuesto, pero este lo hace de manera empírica, existiendo una notable debilidad de planeación financiera. (24)

3.3.3 EL CONTROL

Implica el establecimiento de estándares y valuación de las operaciones, seguido por una pronta acción correctiva.

El control que más preocupa al pequeño empresario, es el inventario. El 88 % tiene alguna forma de control, el 55 % aplica los controles de manera informal, el control que domina es la observación que aplica las acciones correctivas en el momento que ve las fallas. (25)

3.3.4 DIRECCION

La dirección, es el elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado. (26)

En la dirección, se dan responsabilidades y autoridades. Se delega y se ven resultados.

VICIOS DE DIRECCION EN LA PEQUEÑA EMPRESA

- El dueño de la empresa no sabe aprovechar la capacidad de

(24) Larris Javier; "Estrategia para la planeación y control empresarial". Pág. 43. Edit. Trillas, México.

(25) Anzola Rojas Servulo. "Investigación del ITESM "MONTERREY" "El comportamiento de la pequeña empresa en México". 1986

(26) Cribban James. "Dirección de administración eficaz". Pág. 38, edit. Cecsá, México.

pensar de los subordinados.

- Existe poca delegación.

- No existen objetivos, todo se resuelve de acuerdo a objetivos que tenga el dueño.

En síntesis, las actividades de la administración, son realizadas en la pequeña empresa según la aptitud y actitud del dueño o pequeño empresario.

Algunas características de la pequeña empresa referente a la administración son:

- Si el dueño no se encuentra presente en un determinado tiempo, la empresa se viene abajo por falta de atención.

- Los empleados sólo se ocupan de labores rutinarias y no desarrollan su iniciativa.

- Existe una centralización en las decisiones. En las que sólo las toma el dueño.

Hay problemas de delegación y no existen líneas de autoridad y responsabilidad. Todo se va resolviendo a como se presenta la situación, sin existir una planeación adecuada.

La improvisación, suple a la planeación.

La planeación la realiza en forma empírica con base en sus errores y aciertos.

Existe un paternalismo y favoritismo al dar autoridad a las personas.

No existen objetivos y todo se resuelve de acuerdo a prioridades que tenga el dueño.

CAPITULO II

1.1 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

"El desarrollo de la sociedad ha llevado a un estudio más detallado del hombre dentro de la organización. El actual directivo o empresario, no sólo es un experto en su área de mercado, ha de ser sobre todo, un humanista capaz de conocer con profundidad y rigor a los hombres y su entorno social". (1)

1.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El origen de la Administración de Personal, se presume tuvo su origen en la edad media, época de los artesanos y de los gremios, donde se transmitían experiencias de un determinado oficio de una labor que continuaría durante años.

"Surge a mediados del siglo XVIII la REVOLUCION INDUSTRIAL, presentándose con mayor auge en Inglaterra, Europa y América del Norte, con nuevos sistemas que dio mayor oferta del trabajo de tipo monótono y que exigía menor calidad en trabajos insalubres e inseguros". (2)

Como resultado a fines de la década de 1880 se promulgaron leyes para reglamentar el trabajo laboral, seguido de esto nace el SISTEMA MASIVO DE PRODUCCION y tiempo adelante Taylor expone la ADMINISTRACION CIENTIFICA y es a principios del siglo XX cuando nacen los primeros departamentos de personal, que contribuían a la eficiencia de la organización. En los años 30's, inicia la depresión económica, esto hizo que la ADMINISTRACION DE PERSONAL centrara sus planes en ayuda al trabajador. Hoy, en nuestros días, la ADMINISTRACION DE PERSONAL, pretende la coordinación del hombre dentro de la organización. (3)

- (1) Melendo Thomas. "Las Claves de la Eficiencia Empresarial". Pág. 45, edit. Emesa, España. Primera edición, 1978
- (2) Chruden Herberts. "Administración de Personal". Pág. 3, South-Western, U.S.A., 1983
- (3) Ibidem, pág. 7

1.3 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

"El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la propia organización". (4)

La administración de personal, busca lograr objetivos personales y de la organización, Consiste en una serie de pasos donde interviene la contratación, conservación y mejoramiento de la fuerza de trabajo.

"La Administración de Personal, implica el manejo del recurso máspreciado de la organización".

1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL (5)

Son clasificados en cuatro grupos:

OBJETIVOS SOCIALES

- 1.- Cumplimiento de las leyes.
- 2.- Servicio que presta la Organización.
- 3.- Relaciones empresa-sindicato.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

- 1.- Planeación de recursos humanos.
- 2.- Servicios que presta la organización.

(4) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", pág. 27, edit. Trillas, México, tercera edición, 1975

(5) Werther Wallis. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 21, edit. McGraw Hill, México, segunda edición, 1988.

- 3.- Selección de personal.
- 4.- Capacitación y desarrollo.
- 5.- Evaluación.
- 6.- Actividades de control.

OBJETIVOS FUNCIONALES

- 1.- Evaluación.
- 2.- Actividades de control.

OBJETIVOS PERSONALES

- 1.- Capacitación y desarrollo.
- 2.- Evaluación.
- 3.- Compensación.
- 4.- Actividades de control.

1.5 LA ADMINISTRACION REAL DE PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA

En la pequeña empresa no existe un departamento para la atención del personal y esta actividad se deposita en alguna persona delegada por el dueño o el dueño directamente.

La función de personal en la pequeña empresa, se sintetiza en solicitar al personal, controlarlo y ponerlo a trabajar. Dejando en blanco la selección, la inducción, promoción, remuneración, motivación, etc.

Como la pequeña empresa se envuelve en lo familiar, la familia ayuda al dueño a poner en marcha el negocio y encontramos desde la esposa del dueño, hasta tíos y sobrinos. Estos por que existe la razón de honestidad y confiere esa tranquilidad de que no le van a robar. (Esto tiene que ver también con la falta de control). Otra razón es por el pago de impuestos que tendría que pagar la empresa por registrarlo como trabajador. Contando con miembros de la familia, éstos se eliminan y los miembros de la familia sólo reciben un sueldo y en algunos casos no reciben nada.

Como es una pequeña empresa, el ambiente es alegre y próspero. Todos se conocen y tratan de trabajar en armonía. Por lo cuál, el constituir un departamento de recursos humanos sería engorroso y costoso para una pequeña empresa.

2.- EL PERSONAL Y EL ANALISIS DE PUESTO

El área de personal, también llamada RECURSOS HUMANOS, busca adquirir las personas adecuadas para los puestos de una empresa.

Las pequeñas empresas deben contar con un cuerpo de empleados bien administrados para el logro de los objetivos. Siendo una pequeña empresa, no hay que perder la idea que ésta función la sigue desempeñando el dueño o una persona allegada a la dirección.

En el desempeño de la función de personal en todo tipo de empresa, deben estar definidas las funciones y responsabilidades. Y es con lo que nace el ANALISIS DE PUESTO. Estando contemplando ahí lo que es una descripción de puesto.

2.1 EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Es la explicación de los objetivos de cada puesto. Lleva a eliminar la duplicidad de funciones y la flexibilidad para rotación de puestos.

¹ - (6)

¹ - TOMADO DE LA INVESTIGACION DEL ITESM "MONTERREY". Anzola Rojas Servulo. "EL COMPORTAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO". México, 1986

"El análisis de puestos de un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en una organización, en los cuales se señalan los requisitos que debe tener una persona para desempeñar un puesto y las condiciones ambientales que privan en un sistema". (7)

Es el estudio a través del cual, se determinan los requisitos calificativos, las responsabilidades y las condiciones exigidas por los puestos para su correcto desempeño. Contiene una relación detallada de las atribuciones y tareas de los puestos de una empresa.

Nos dice el QUE-COMO Y PORQUE.

En el análisis y descripción de puestos, se refiere exclusivamente al puesto, sin importar la persona quien lo ocupe.

A través del Análisis y Descripción de puestos, se satisface diferentes tipos de requisitos:

- LEGALES
- SOCIALES
- EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

A.- REQUISITOS DE TIPO LEGAL:

La L. F. T. en su Artículo 25, Fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio que deba prestarse", los que se determinan con la mayor precisión posible. Por tal es importante describir con detalle que funciones tiene el puesto.

Así mismo, el Artículo 47, Fracción XI dice, que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada. Siempre que se trate del trabajo contratado. Mientras mejor detallado se presente el contrato, menos problemas tendrá la empresa o su representado en exigirle al trabajador el desempeño de un trabajo preestablecido.

(7) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 177, edit. Trillas, México. Tercera edición, 1985

El Artículo 134, Fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

B.- REQUISITOS DE TIPO SOCIAL

Si consideramos que el hombre pasa una gran parte de su vida en el trabajo. Su trabajo realizado requerirá que sea remunerado y reconocido, para que el trabajador se sienta realizado con su trabajo. Al determinar las actividades del puesto, sus características y requisitos podremos juzgar los intereses del ocupante del puesto con su trabajo.

C.- REQUISITOS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Para llegar a una autentica división de funciones y mayor productividad, se requiere llegar a un estudio analítico de cada puesto de una organización y establecer cuales son las aptitudes que debe tener cada persona para desarrollar de manera más eficiente su trabajo.

2.2 LOS BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

a).- EMPRESA

- Fija responsabilidades.
- Facilita la coordinación.
- Evita la duplicidad de funciones.

b).- SUPERVISOR

- Busca trabajadores más aptos.
- Mejora la selección de personal.
- Mejora la evaluación de puestos.

c).- TRABAJADOR

- Conoce lo que se debe hacer.
- Ver si lo que esta haciendo esta bien.
- Señala sus fallas y sus aciertos

2.3 DATOS QUE DEBE CONTENER UNA DESCRIPCION DE PUESTOS

- Datos generales del puesto para efectuar ubicación.
- Objetivo del puesto.
- Organigrama.
- Dimensión del puesto (cuantificación de responsabilidades).
*Económicos*Tecnológicos*Materiales*Humanos
- Perfil del puesto.
*Escolaridad*Experiencia*Habilidades*Características
personales(edad, sexo, estado civil)
- Puestos bajo su responsabilidad directa.
- Tipo de supervisión recibida.

- Juntas y comités en los que participa.
- Relaciones del puesto (internas y externas).
- Responsabilidades específicas del puesto (diarias, periódicas, eventuales y porcentaje del tiempo dedicado a ellas).

2.4 USOS DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO

- Para el reclutamiento y la selección del personal.
- Para la inducción de personal de nuevo ingreso.
- Como base para el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño.
- Para transferencias, ascensos y despidos.
- En el manejo de quejas y agravios.
- Con respecto a la seguridad, salud y retiro del empleado.

2.5 METODOS PARA ELABORAR UN ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

1.- OBSERVACION DIRECTA

Un método muy utilizado para los trabajos que requieren operaciones manuales o aquellos que son repetitivos o rutinarios.

Este método, generalmente va acompañado de una entrevista y discusión con el ocupante y su supervisor.

2.- CUESTIONARIO

El análisis se efectúa solicitando al personal que llene cuestionarios. Este método es más económico y práctico, sobre todo cuando se trata de un gran número de cargos similares y de naturaleza burocrática.

3.- ENTREVISTA

Es el método más flexible y productivo. Cuando esta bien estructurada, permite obtener información sobre los aspectos del cargo.

También, es posible cruzar los datos obtenidos con ocupantes de otros cargos similares y/o con supervisores.

4.-MIXTOS

Aquí se puede obtener el mejor resultado. Estos pueden ser combinaciones de los anteriores métodos como:

- Cuestionarios y entrevistas al ocupante del cargo.
- Cuestionarios al ocupante, entrevista con el supervisor.
- Cuestionario y entrevista el supervisor.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.

RECLUTAMIENTO

3.1 DEFINICION

Es un sistema de información mediante el cuál la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos, oportunidades de empleo.

El reclutamiento parte de dos datos:

- Necesidades presentes.
- Necesidades futuras.

De recursos humanos en la organización.

Chiavenato define al Reclutamiento como "un conjunto de procedimientos que tienen a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos de empleo que pretenden llenar". (8)

El reclutamiento de personal, por tanto, se entiende como el proceso por medio del cual una organización se da a la búsqueda de personas idóneas que puedan ocupar puestos vacantes dentro de la organización.

El objetivo del reclutamiento será por consiguiente, el allegarse de un número adecuado de candidatos que posteriormente sean capaces de facilitar el proceso de selección para llenar la vacante solicitada.

3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Para que el reclutamiento sea efectivo, es necesario identificar las fuentes de recursos humanos que proporcionen el personal que necesitamos, y concentrar nuestros esfuerzos en ellas.

- Disminuir tiempo de reclutamiento.
- Reducir costos.
- Aumentar la probabilidad de allegarse de candidatos viables.

(8) Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Pág. 173, edit. McGraw Hill, México, 1983.

FUENTES EXTERNAS

- A.- Anuncios en prensa
- B.- Agencias de empleo.
- C.- Banco de datos.
- D.- Instituciones educativas.
- E.- Recomendaciones.

FUENTES INTERNAS

- A.- Personas que forman parte de la organización para:
 - Transferencia.
 - Promoción.

- B.- Amistades del personal de la empresa.

3.3 VENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

- Es más económico.
- Es más rápido.
- El candidato es confiable.
- Fuente de motivación para los empleados.
- Crea espíritu sano de competencia.

3.4 DESVENTAJAS DE LAS FUENTES INTERNAS

- Si no existe oportunidad de desarrollo dentro de la empresa, existe frustración del personal.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Riesgo de caer en subjetividad al evaluar el desempeño de una amistad.

3.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- Anuncios en puerta.
- Presentación de candidatos por los mismos empleados.
- Anuncios en periódicos.
- Anuncios en radio

3.6 EL RECLUTAMIENTO EN LA PEQUEÑA EMPRESA

La manera más común de reclutar personal es pidiendo información al propio personal, amigos, parientes y a la propia competencia. La función de RECLUTAMIENTO, es llevada por el dueño a través de la experiencia.

Se complementa el RECLUTAMIENTO pidiendo alguna referencia generalmente personales y a veces comprobando las referencias. Esta función de comprobación la realiza una secretaria en la mayoría de las veces.

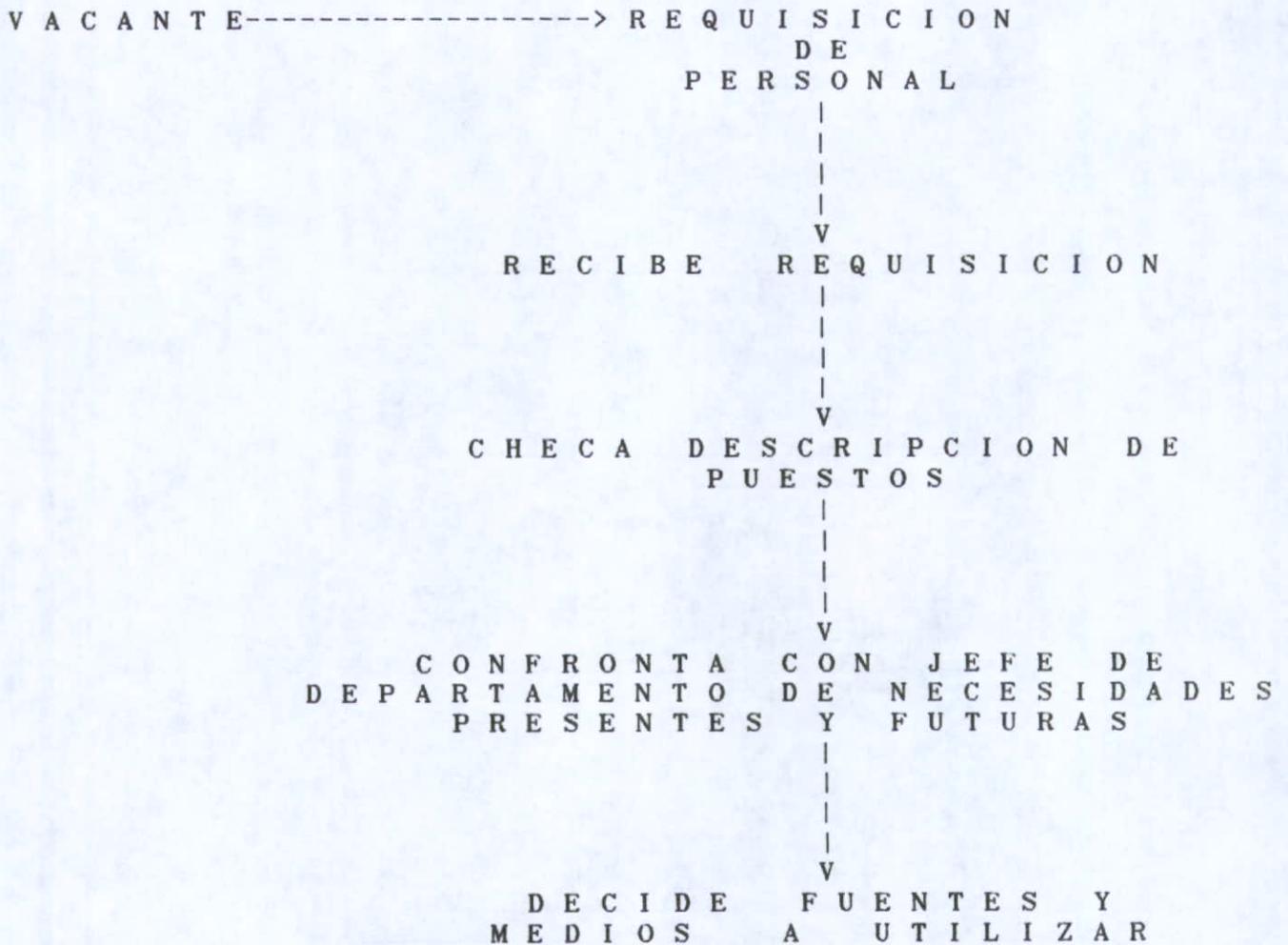
Se observa una tendencia a confiar en las referencias personales que dan los conocidos del dueño del negocio.

Uno de los medios que utilizan para RECLUTAR PERSONAL, es el de anuncios en puerta en un 55 % y recomendados 35 %.

Para RECLUTAR personal, se observó que el 85 % pedía "hoja de solicitud", "carta de recomendación", ciertos requisitos mínimos como es secundaria terminada. (que de ese 80 %, el 50 % no comprueba si terminó la secundaria o el estudio equivalente) (9)

(9) Anzola Rojas Servulo. "El comportamiento de la Pequeña Empresa en México", pág. 77, ITESM "MONTERREY", 1986.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



LA SELECCION

4.1 LA SELECCION DE PERSONAL

La selección es un proceso que lleva a la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado, a un tiempo y costo adecuado.

El reclutamiento y la selección, deben considerarse como dos fases dentro de un mismo proceso.

Con el reclutamiento, nos atraemos, mediante técnicas a candidatos que poseen los requisitos para ocupar puestos específicos en la empresa, y con la selección vamos a elegir entre esos candidatos a aquel que tenga más probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

4.2 DEFINICION

La SELECCION "es el proceso mediante el cual escogemos al HOMBRE ADECUADO para el PUESTO ADECUADO con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal". (10)

Intenta solucionar los dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al puesto.
- La eficiencia del hombre al puesto.

Es un proceso de comparación entre:

- Los requisitos del puesto. (Análisis y descripción de puesto).

(10) Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", pág. 201, edit. McGraw Hill, México, 1983.

- Perfil de características de los candidatos. (aplicación de técnicas de selección).

4.3 IMPORTANCIA DE LA SELECCION

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección podría despreciarse.

Sin embargo, existen enormes diferencias individuales:

- Físicas
- Psicológicas: Temperamento, carácter, etc.
- Desempeño.

La selección trata de presuponer estas dos variables en los candidatos reclutados:

- Tiempo de aprendizaje.
- Nivel de ejecución.

4.4 TECNICAS DE SELECCION

1.- SOLICITUD O CURRICULUM VITAE

La solicitud de empleo, es un documento por medio del cual, la empresa pretende obtener algunos datos necesarios y de interés que le llevarán satisfactoriamente el proceso de selección. Es así como se obtienen datos de la persona, como estudios, trabajos anteriores, etc.

Para trabajos rutinarios y/o de bajo nivel, la pequeña empresa solicita la Hoja de Solicitud para iniciar el proceso de SELECCION.

2.- SE REALIZA UNA ENTREVISTA INICIAL

Ver que reunan los requisitos mínimos de acuerdo con las políticas de la empresa. (*)

En la pequeña empresa, este paso lo realiza el dueño o el encargado de contratar personal. Parte de preguntarle su nombre, datos generales y referencias.

Es el método más usual y confiable en la SELECCION.

3.- EXAMENES DE CONOCIMIENTOS

Ver si el candidato posee los conocimientos que se necesitan para el puesto.

4.- PRUEBAS PSICOMETRICAS

Miden aptitudes, habilidades e inteligencia.

5.- PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Miden intereses, frustraciones, motivación (*)

Tanto los exámenes y pruebas de los puntos anteriores 3, 4 y 5, en la pequeña empresa no existen. Esto es en un 98 %. La pequeña empresa no cuenta con dinero para pagar una persona que apliquen los test, es un costo alto para una pequeña empresa.

(*) Ver bibliografía de la Investigación del ITESM

6.- ENTREVISTA PROFUNDA

Al igual que se menciona en el punto 5, en la pequeña empresa, no existe una persona destinada al PERSONAL exclusivamente y la entrevista profunda no se lleva bien dirigida o no se realiza.

7.- ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO Y VERIFICACION DE REFERENCIAS (*)

La verificación de datos se da sólo en un 40 % y esta función de verificar datos recae en la secretaria de la empresa, la cual se limita a hablar por teléfono y saber del trabajo anterior de la persona que solicita el puesto.

8.- EXAMEN FISICO (*)

Por razones de costo, el examen médico no se acostumbra en la pequeña empresa.

9.- ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO DEL PUESTO VACANTE.

10.- CONTRATACION.

4.5 LA SELECCION Y LA PEQUEÑA EMPRESA

La Selección de personal en la pequeña empresa no es llevada a cabo de manera completa, y esto es por falta de conocimientos, estructura o costo.

En la Selección de personal en las pequeñas empresas, se recurre

(*) Ver bibliografía de la Investigación del ITESM

a familiares o recomendados por los mismos empleados o amigos; este punto es un problema o una ventaja según el caso. Ya que se puede contar con una persona de la familia para el trabajo, al cual se le tiene la confianza, pero la desventaja es que no sea la persona adecuada al puesto.

La selección en la pequeña empresa, obedece a la evaluación que hace el dueño de la empresa revisando sobre el trabajo a realizar, la habilidad o capacidad que tenga el candidato.

Los estudiosos en administración y pequeña empresa señalan que la función más empírica en la mayoría de las pequeñas empresas es la SELECCION DE PERSONAL.

NOTA: Me a tocado ver en pequeñas empresas, donde primeramente colocan un letrero en el cristal o en la puerta solicitado personal. Llega una persona, platica con el dueño o encargado 5 minutos y le responde: "PRESENTATE MAÑANA".

4.5 LA CONTRATACION

El contrato de trabajo es una obligación que nace por la Ley Federal del Trabajo, Artículo 1

Existen diferentes tipos de contrato de trabajo. Ya sea en contrato colectivo de trabajo y contrato individual. A la vez, puede ser esta relación de trabajo a destajo, por tiempo determinado o indeterminado. Para este caso, nos basaremos en el contrato para tiempo indeterminado en una relación de trabajo sin sindicato entre trabajador y patrón.

La contratación es sencilla. Ya la persona debió haber presentado una solicitud de empleo, ya paso la entrevista y la observación. Ahora sigue la contratación y ver su desempeño. Es recomendable el hacerle un contrato por tiempo determinado a menos de un mes para evaluar su desempeño y determinar si se le contrata de planta.

El contenido de un contrato de trabajo de esta naturaleza abarca cuatro puntos:

1.- ENCABEZADO: Tipo de contrato y nombre de los comparecientes.

2.- DECLARACION DE LOS COMPARECIENTES.

3.- CLAUSULAS:

- LEGALES: Contendidas en el Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo

- ADMINISTRATIVAS

4.- FIRMAS (*)

5.1 LA INDUCCION

"Es la adaptación del personal de nuevo ingreso a la empresa y su puesto. Siendo los primeros recuerdos los que influyan en su actividad". (11)

"La inducción es la primera imagen que tiene el empleado de la empresa".

5.2 LA INDUCCION EN LA PEQUEÑA EMPRESA

La inducción de personal en una pequeña empresa, tiene que ser delegada a una persona que tenga a su cargo el personal de la empresa o bien a la persona bajo el cual vaya a estar a su cargo.

(*) Seguido de la contratación se le da de alta en el IMSS y el SAR como un requisito legal

(11) Apuntes de clase

En el estudio de investigación del ITESM (ver bibliografía), se encontró que sólo el 27.1 % de las pequeñas empresas de la muestra, realizaban la inducción en el personal. El programa de inducción que se observó, fue el entrenar al trabajador sobre la marcha de su trabajo. El resto, 72.9 %, carece de alguna forma de inducción de personal, todo se centra en la manera como en el momento de tomar la decisión, lo haga el dueño de la empresa en quién recae básicamente ésta función.

5.3 INDUCCION AL PUESTO (*)

- 1.- Presentar al empleado con su jefe inmediato.
- 2.- Explicarle en que consiste su trabajo.
- 3.- Mostrarle los sitios que requiere conocer.
- 4.- Señalar a una persona que lo auxilie de manera temporal.
- 5.- Explicarle la situación de su área y organización.

5.4 INDUCCION A LA EMPRESA (*)

- 1.- Historia de la empresa y sus productos.
- 2.- Políticas generales de personal.
- 3.- Reglas de disciplina.
- 4.- Beneficios y prestaciones.
- 5.- Conocer físicamente la empresa.

CAPITULO III

LA EMPRESA
(CASO PRACTICO)

1.1 LA EMPRESA

Datos generales de la empresa:

Esta empresa la llamaremos Comercial XY, dedicada al comercio en el giro de distribuidor y compra-venta de calzado.

Características de esta empresa en las diferentes áreas:

RECURSOS HUMANOS

- No existe un departamento de personal y el dueño delega esta función en la persona del contador.
- La familia trabaja dentro de la empresa.
- No se sigue un proceso de motivación de personal.
- No existe manuales de procedimientos ni análisis de puesto.
- La contratación se realiza por la buena apariencia de la persona, no midiendo su capacidad a través de exámenes.
- Ocupa personal entre las 20 y 35 personas. La Secofi señala que pequeña empresa está comprendida entre los 15 y 100 trabajadores.

DIRECCION

- La toma de decisiones se centra en una sola persona que quiere estar en todo al mismo tiempo.
- Existe duplicidad de funciones.
- Los gerentes y encargados pierden iniciativa por la actuación del dueño/director.
- Es operado y dirigido por el dueño.

FINANZAS

- El capital es de una persona.
- El crecimiento se deriva de la reinversión de utilidades.
- Las ventas corresponden a una pequeña empresa.

MERCADOTECNIA

- El radio de operación es local.
- Conoce las necesidades inmediatas del mercado.

El capital de esta empresa es 100 % mexicano. Esta empresa está ubicada en la región noroeste de México.

Su organización está formada por el siguiente personal:

Existe una matriz y 5 sucursales, de los cuales el personal promedio es de:

Vendedoras:20

Encargado de tienda:5

Sub-gerencia:1

Gerente general:1

Contador:1

Director:1

Secretaria:1

De estas personas, 4 son de confianza, no existiendo sindicato. El horario de trabajo es de lunes a sábado de 9:00 a. m. a 7:00 p. m. con dos horas para comer y domingos medio día.

Los productos que se ofrecen a la venta son:

- Venta de artículos para calzado, tintes, limpiadores, plantillas.
- Venta de artículos de piel, como son carteras y cinturones.
- Venta de todo tipo de calzado para toda la familia.

El mercado que se busca es de clase media.

1.2 HISTORIA DE LA SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA

La empresa nació bajo la dirección de una sola persona que era quién seleccionaba, contrataba y quién despedía personal. Con el tiempo, se sumaron más empleados y fue necesario delegar esta función en otra persona. Primeramente se le encomendó ésta área a un gerente

de la tienda. Pero al tiempo esta persona renunció y se tuvo que delegar esta función a otra persona. Esta persona fue el contador de la empresa.

La función que empezó a desempeñar la persona encargada de personal y que actualmente prevalece es:

- Hacer la recolección de solicitud de empleos.
- Realizar la entrevista con la persona.
- Hacer la selección de personal.
- Someterla a prueba durante determinado tiempo.
- Despido de personal.

Estas han sido las funciones que desempeña la función de personal en esta empresa.

¿El porqué se decidió que fuera el contador?

Al hacer el contador la contratación, este hacía al mismo tiempo el registro del trabajador en el IMSS. No dejando pasar este punto legal. Se consideró que sería conveniente delegar esta función en alguna persona con conocimientos en el área de contratos de trabajo.

1.3 PROBLEMAS QUE SE HAN DETECTADO EN RECURSOS HUMANOS

Los problemas que se han presentado son debido a poca información de como llevar un puesto de RECURSOS HUMANOS.

Problemas que existen en la selección de personal:

- Se selecciona personal deficiente.

- No se da la inducción al puesto y la empresa.
- No se sabe llevar una comunicación eficaz entre el nuevo trabajador y la dirección.
- No existe la verificación de datos en la contratación.
- La manera de evaluar al personal es superficial. Por su apariencia y manera de ser.
- Fallas en el personal por no saber sus obligaciones y deberes.
- No existe descripción de los puestos.

Toda esta serie de problemas son por un mal enfoque administrativo en los recursos humanos, es decir, que la persona en quién recae la función de recursos humanos no tiene la capacitación, la autoridad suficiente para llevar este trabajo o que no sea la persona adecuada para el puesto de SELECCION DE PERSONAL Y MANEJO DEL MISMO.

En esta empresa "COMERCIALIZADORA XY", la función de desempeña la persona de recursos humanos (contador) se le considera buena. Podemos decir que la selección es adecuada, sin embargo al estarla analizando es observable que la falta de atención y tiempo le impide llevar el proceso de recursos humanos.

De ahí la importancia de tener una persona para la función de personal. Para dedicarle tiempo y estudio a las necesidades de empresa con su personal.

Se pensaría en contratar a una persona par esta función, pero tiene inconvenientes tener una persona capacitada en personal por el costo que representa. La empresa pequeña y mediana debe encaminar primeramente su esfuerzo de personal a formar al personal que tiene de base, ya que una persona con estudios de PERSONAL es un costo alto para una pequeña empresa.

Se pudiera pensar en auxiliarse de un despacho de asesoría en personal, que en algunos casos funciona con sueldo mensual fijo.

Estos puntos los veremos en el desarrollo de las hipótesis.

1.4 PROBLEMAS AL NO TENER UNA PERSONA ENFOCADA EN LA EMPRESA COMERCIAL XY

- No existe una persona que se dedique al personal.

No hay alguien que se preocupe por problemas personales de cada trabajador o que esté pendiente de su situación de trabajo diario.

- Se busca dar una capacitación adecuada al personal, pero no se sabe si es la adecuada.

Es importante decir que en la empresa se hacen juntas semanales con el fin de hacer una comunicación efectiva.

- Se desconoce el nivel de educación que tiene el personal y el potencial que podrían dar.

En el punto de darles capacitación, se hacen exámenes y pláticas de ventas, sin embargo, la capacidad de conocimientos no demuestran los estudios que cursaron con anterioridad. Existe un deficiente nivel escolar, teniendo las personas la primaria y secundaria terminada y no demostrándolo con sus conocimientos.

- No existe una consciencia general en la población y en la cultura de México del trabajo.

1.5 RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA XY

a.- Si a una pequeña empresa se le presentaría un proceso de SELECCION, RECLUTAMIENTO e INDUCCION, "mejoraría al personal contratado, aumentando la eficiencia, el compañerismo y productividad en la empresa".

b.- Si en una pequeña empresa, el dueño delega la función de recursos humanos a una persona que este más allegado al personal y esta persona cuente con conocimientos de selección, reclutamiento e inducción, "la rotación en la empresa llegaría al punto mínimo".

c.- Si una pequeña empresa contrata servicios externos para la selección e inducción, pagando una cuota fija mensual, "la rotación llegaría al punto mínimo"

Se busca delegar la función del personal o recursos humanos, ya sea en el gerente o en otra persona.

El procedimiento de recursos humanos es el siguiente:

a.- Se presenta la vacante y se busca reclutar personal a través de las fuentes internas de reclutamiento que es solicitando personal para vendedoras de piso por medio de un anuncio de calle. Se le puede pedir a las mismas empleadas del negocio si tienen alguna recomendada. En algunos casos se recurre a fuentes externas como son la bolsa de trabajo de CANACO y COPARMEX. Esta fuente se recurre en porcentaje al número de empleados al año en un 2 %.

b.- Continuando con el proceso de selección, no se presenta ninguna requisición por escrito a la persona encargada de personal. Esta requisición se hace de manera verbal. Acuden a la persona de contratación de personal (contador) y le llenan una solicitud de trabajo.

c.- Se realiza una entrevista con la persona interesada en trabajar.

d.- La persona encargada de personal, analiza todas las solicitudes y se seleccionan.

e.- Se manda llamar para que se presente a trabajar. No se le hace ningún examen, ni se realiza la verificación de datos.

f.- Se hace una pequeña inducción a la empresa, haciéndole ver como es la organización, el sueldo, días de trabajo, dirección.

g.- Se realiza la inducción al puesto presentándola a su jefe inmediato y este le dice sus obligaciones diarias.

h.- Se realiza la evaluación, mediante la observación.

i.- Se le inscribe en el IMSS y el SAR.

Surge una pregunta en la empresa comercial XY:

¿La persona que selecciona personal, será el adecuado?

Las personas que se seleccionen al estar realizando sus labores demuestran que si son bien seleccionadas, pero se carece de continuidad. Al no estar la persona que los selecciono, al pendiente de su evolución y desempeño en el trabajo, estos pierden interés y falta de compromiso hacia la empresa.

En un AUTOANALISIS de la empresa, se consideró que existe un factor que afecta a la relación laboral y al departamento de recursos humanos en esta empresa.

EL FACTOR DE EDUCACION EN NUESTRA ORGANIZACION

No se tiene una cultura de organización en nuestra empresa, no existe l tener las funciones escritas, los manuales y las políticas.

Por consiguiente, se va a desarrollar el ANALISIS DE PUESTOS de esta empresa, y se va a desligar la función de personal al CONTADOR, ya que le falta tiempo de atención a esta área. Se instruirá a una persona para que desempeñe la función que anteriormente venía desempeñando el contador, en este caso se consideró la SUB-GERENCIA, para que realice la SELECCION e INDUCCION de PERSONAL.

Se designó a este puesto para que sea el encargado de llevar las funciones de personal por siguientes factores:

- La SUB-GERENCIA, es un área que siempre está en contacto con dirección y personal de venta.

- Es un puesto donde se tiene una visión de las operaciones de la empresa.

- Al estar la persona encargada de este puesto, se sentiría comprometido con los resultados y estaría dispuesto a dar resultados.

- Este puesto llevaría continuidad al proceso de SELECCION e INDUCCION.

Con esta medida, se va a comprobar las hipótesis, que si se delega esta responsabilidad en una persona la cual se le va a instruir en el proceso de selección e inducción de personal, mediante una asesoría externa, a la vez va a ayudar a realizar los análisis de puestos de la empresa. Así, la persona, además de conocer los pasos a seguir en un proceso de selección e inducción, va a estar involucrada en los trabajos del personal, les va a dar tareas y los va a supervisar, teniendo como objetivo llevar a cabo de manera eficiente el proceso de selección e inducción y cumplir la meta de bajar la rotación de personal a 0 por mes.

1.6 FILOSOFIA DE LA EMPRESA

La empresa tiene como filosofía, cumplir con todos sus compromisos morales y legales ante los clientes, proveedores, bancos, gobierno y trabajadores.

FILOSOFIA DE LA EMPRESA CON SU PERSONAL

- Una de las metas de la empresa, es hacer crecer a las personas que colaboran en la organización.

- Aplicar formas existentes de motivación hacia los trabajadores para el bien de la empresa y de todos los que la forman.

EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA

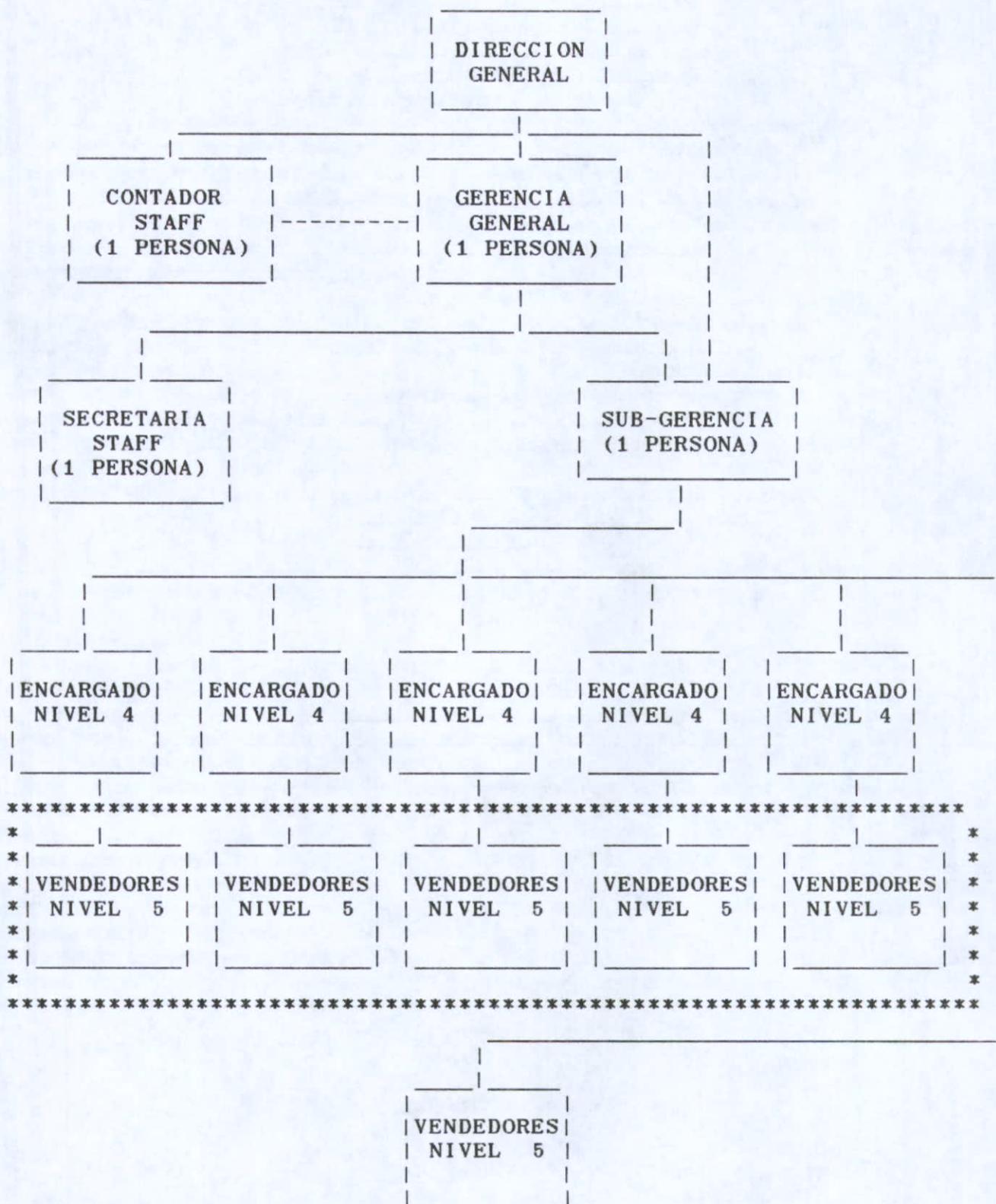
- Se debe mantener personal suficiente para cubrir ausencias.
- Tener modales hacia el trabajo.
- Estar limpio el lugar de trabajo.
- Una colaboración cordial y eficiente entre los encargados y los trabajadores de piso.
- Atención a ordenes y sugerencias a través de una comunicación oportuna.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de trabajo.

2.- ANALISIS DE PUESTOS

2.1 ENCARGADO DE VENTAS O VENEDORES

- 1.- Objetivo del puesto: Realizar el mayor número de ventas posibles en el establecimiento, logrando la satisfacción del cliente.

a.- ORGANIGRAMA



- Puesto superior inmediato: Sub-gerencia.
- Puesto de su jefe directo: Encargado de tienda.
- Puestos bajo su mando: Ninguno.
- Se coordina con: El encargado de tienda y los demás vendedores del establecimiento.
- Número de personas en el puesto: 20

b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable de la mercancía que muestra al cliente.
- Es responsable de muebles y equipo de la sala de venta, respondiendo por los daños que sufran estos por imprudencia.
- Es responsable de la mercancía que expone a la venta, hasta por el valor total del mismo, ya sea por pérdida, mal acomodo del calzado, maltrato o robo de la mercancía por los clientes.

2.- PERFIL DEL PUESTO

a.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

- Escolaridad: Primaria terminada.
- Conocimientos requeridos: Operaciones aritméticas, sacar porcentajes.
- Características: Sexo femenino, edad 18 a 25 años
- Debe saber comunicarse, saber arreglarse sin llamar la atención, tener personalidad y sentido de responsabilidad.
- La persona debe ser puntual y honrada.

b.- TIPOS DE DECISIONES A TOMAR

- La limpieza de las tiendas.
- Acomodar calzado.
- Arreglos y mejoras al aparador.

3.- TIPOS DE SUPERVISION

- Todos los días debe presentarse ante la encargada de tienda para checar horas de entrada y salida.
- Existe un manual de actividades a realizar diariamente.
- No existe una forma de reporte.
- Debe consultar con su jefe inmediato para descuentos, devoluciones, cambios de mercancía, descansos.
- Debe estar constantemente supervisada.

4.- JUNTAS

- Todos los sábados se tiene la obligación de asistir a las juntas de la empresa.

5.- RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS: Se relaciona con las encargadas de tienda y con la sub-gerencia directamente, y en menor medida con gerencia general y la dirección.

EXTERNAS: Tiene relación externa con los clientes que acuden al establecimiento.

6.- TAREAS Y ACTIVIDADES

Es responsable ante su encargado de tienda de la eficiente venta de los productos, así como del mantenimiento y limpieza de los locales y aparadores, guardando las debidas normas y políticas de higiene y seguridad.

Inicia el día a las nueve de la mañana. Busca en la hoja de actividades de tarea de limpieza que le corresponda, que puede ser desde limpiar y barrer pisos, limpiar bodegas, cristales o baños. A las diez de la mañana, el establecimiento deberá estar completamente limpio para esperar a recibir a los clientes. De diez de la mañana a siete de la noche se atienden clientes, se arreglan bodegas, se decoran tiendas y aparadores según sea el caso, y se realizan actividades correspondientes a la operación diaria, teniendo la persona dos horas diarias para comer.

a.- ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES

- Limpieza del local de trabajo: 10 %
- Venta de mostrador: 70 %
- Limpieza de bodegas: 5 %
- Empacar calzado: 2 %
- Encaminar calzado a las tiendas: 10 %
- Atender ordenes a los encargados: 3 %

b.- ACTIVIDADES PERIODICAS

- Asistir a juntas.

- Acomodar aparadores.

- Acomodar bodegas.

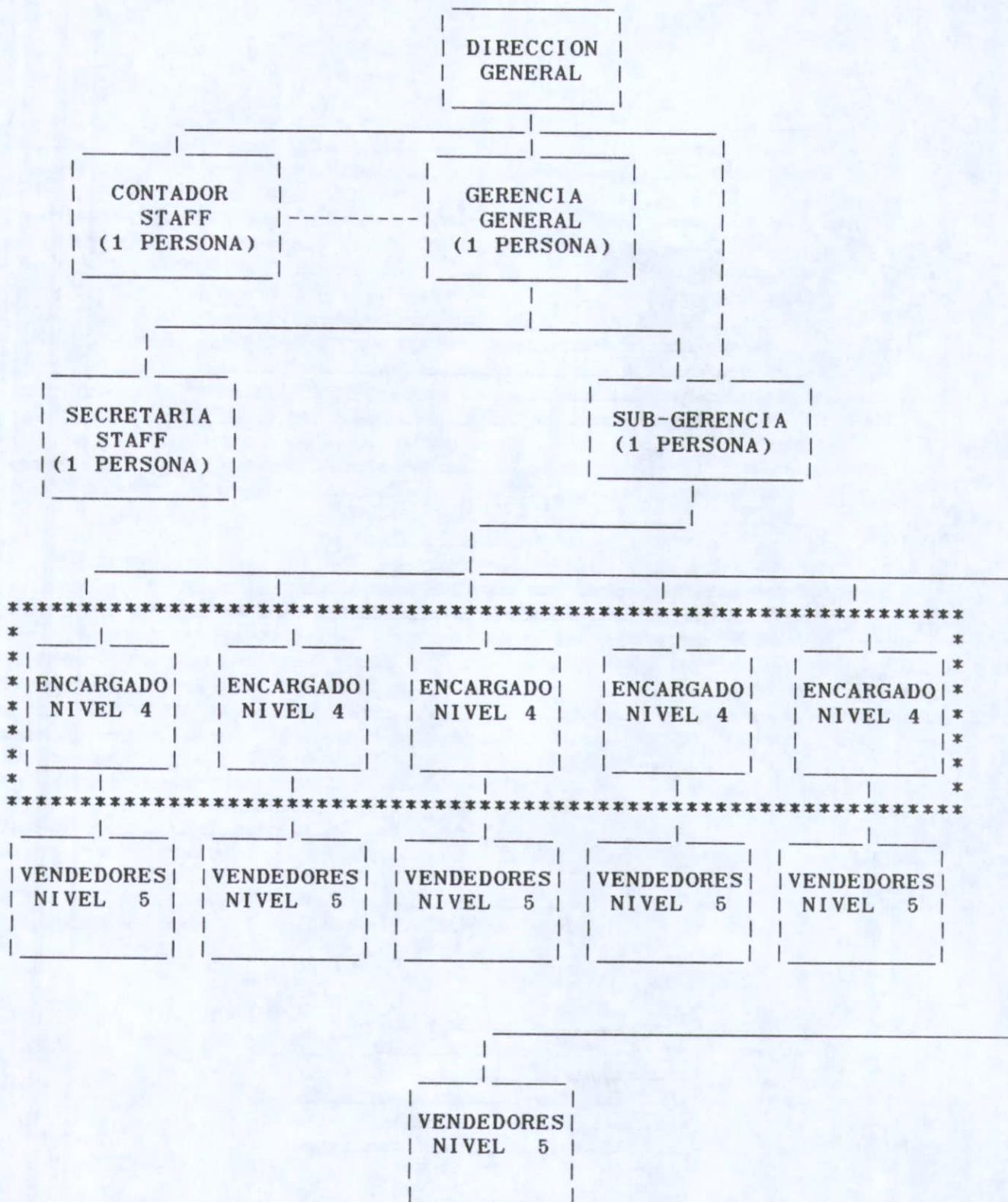
c.- OTRAS ACTIVIDADES

- Ayudar al demás personal al desenvolvimiento dentro de la empresa y procurar que entre todos se de la venta al cliente.

2.2 ENCARGADA DE TIENDA

1.- **Objetivo del puesto:** Realizar la operación diaria de la empresa, logrando mantener el orden, la eficiencia y la productividad con los recursos con que se cuentan en el establecimiento.

a.- ORGANIGRAMA



- Puesto superior inmediato de su jefe: Gerencia general.
- Puesto de su jefe inmediato: Su-gerencia.
- Puestos que dependen: Vendedores.
- Se coordina con: Las vendedoras, sub-gerencia y gerencia.
- Número de personas en el puesto: 5.

b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable de la venta diaria del establecimiento.
- Es responsable de la mercancía en bodega del establecimiento, así como de las mermas.
- Es responsable del establecimiento y su seguridad.
- Es responsable de las fugas de agua, excesos de luz y gastos excedidos de teléfono.
- Es responsable del personal a su mando.

2.- PERFIL DEL PUESTO

a.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

- Escolaridad necesaria: Secundaria terminada o equivalente.
- Conocimientos técnicos: Manejo de calculadora, caja registradora.
- Habilidad requerida: Manejo de personal y venta al cliente.
- Características: sexo femenino o masculino, edad de 20 años en adelante.

- Debe ser una persona con personalidad, con don de mando, debe saber escuchar y tener iniciativa en su negocio al hacer las cosas.

- Debe tener conocimiento del producto y del almacén.

- Debe tener iniciativa.

b.- TIPOS DE DECISIONES

- Tomar decisiones en dar descuentos al cliente, en un máximo del 10 %.

- Tomar decisiones referente al personal que maneja en el negocio. Horas de entrada y salida.

- Tomar decisiones referente al acomodo y cambios en la exhibición y bodega.

- Debe organizar su rutina diaria de trabajo y debe organizar el trabajo del personal bajo su mando.

3.- TIPOS DE SUPERVISION

- Todos los días debe hacer un reporte de ventas.

- Cada semana deberá hacer un reporte personal.

- Todos los días debe reportarse a la matriz para abrir y cerrar el negocio.

- Las decisiones que tiene que consultar son en la aceptación de cheques, devolución de dinero, promociones, despidos de personal.

- Debe haber una supervisión diaria de la sub-gerencia con el encargado de la tienda, para detallar el plan de trabajo para el día o semana.

4.- JUNTAS EN LAS QUE PARTICIPA

- Debe participar en una junta semanal de toda la empresa.

5.- RELACIONES AL PUESTO

INTERNAS:

- Se relaciona con la sub-gerencia y los vendedores: Para la operación diaria del negocio, determinar exhibiciones, ver faltantes, la atención a clientes.
- Con el gerente general: Para ver todo lo relacionado con la venta y el establecimiento.
- Con el director general: En la supervisión del negocio y compras de mercancía.

EXTERNAS:

- Con los clientes que acuden al establecimiento.

6.- ACTIVIDADES Y TAREAS

Inicia la labor a las nueve de la mañana, ordena y planea la limpieza del establecimiento. A las diez de la mañana, deberá tener limpio el establecimiento para la clientela. En el transcurso de las diez de la mañana y las siete de la noche da trabajo a las vendedoras

y supervisa el área de ventas de su establecimiento. A las seis y media de la tarde, realiza el conteo de ventas y efectúa un reporte diario de las mismas para entregarlo a contabilidad. A las siete de la noche realiza el corte de cajas. Revisa diariamente la bodega para ver que mercancía está vendiéndose y cual no se vende. También está al pendiente del cobro en las cajas y de la satisfacción del cliente. Tiene que hacer un reporte semanal de la mercancía que observó se vendió más rápido y que sería conveniente pedir y cual está vendiéndose más lento y se debe promocionar.

a.- OBLIGACIONES DIARIAS

1.- Abrir y cerrar la negociación: 2 %

2.- Ordenar la limpieza constante de: 3 %

a.- Sala de venta.

b.- Muebles.

c.- Aparadores.

d.- Piso.

e.- Baños.

f.- Caja.

g.- Mostrador.

h.- Cristales y puertas.

i.- Bodega.

j.- Otros

3.- Checar la iluminación adecuada en la sala de venta y aparadores: 2 %

4.- Checar las condiciones de los anuncios luminosos: 2 %

5.- Mantenimiento de los aires acondicionados: 1 %

- 6.- Mantener en presentación la mercancía: 5 %
 - a.- El precio de venta en lugar visible.
 - b.- Evitar mercancía mal presentada en aparadores.
 - c.- Mantener en buenas condiciones los aparadores.
- 7.- Llevar registro de entradas y salidas de clientes: 25 %
- 8.- Checar entrada y salida de mercancía: 10 %
- 9.- Vigilar el empaque del producto: 2 %
- 10.- Checar que la caja cuente con: 3 %
 - a.- Notas de venta.
 - b.- Plumas.
 - c.- Reportes de venta.
 - d.- Material de demostración.
- 11.- Vigilar que el personal dé la atención adecuada a los clientes: 20 %
 - a.- Salir a atenderlo.
 - b.- Dar información de precios y modelos.
 - c.- Invitarlo a entrar al establecimiento.
 - d.- Preguntar al cliente si encontró lo que buscaba.
- 12.- Supervisar que el personal se presente aseado y con ropa adecuada para su trabajo: 1 %
- 13.- Controlar la disciplina del personal: 1 %
- 14.- Procurar que existan relaciones cordiales entre el personal: 1 %
- 15.- Evitar desperdicios de luz, agua y teléfono: 2 %
- 16.- Hacer reportes de venta detallando la clave de la tienda, la fecha y venta del día: 2 %

17.- Cotejar que el corte de caja sea bien realizado: 1 %

18.- Informar al cliente de las ofertas del día: 5 %

19.- Evitar mermas de mercancías por robo, mal cobro, precios equivocados y mercancía recibida en mal estado: 5 %

20.- Verificar que al cierre de la tienda, queden todas las puertas bien cerradas y seguras: 2 %

21.- Checar que el encargado de bodega reciba bien la mercancía, anote el control de la mercancía, sacar muestras de la mercancía que llegó: 5 %

b.- OBLIGACIONES EVENTUALES

1.- Dar servicio constante a:

- Cajas registradoras.
- Puertas.
- Aires acondicionados.

Dando aviso a la gerencia.

2.- Checar las bodegas para evitar saldos y mercancía fuera de temporada.

3.- Checar modelaje y surtido para ver que hace falta.

4.- Presentar el reporte de personal.

5.- Adiestrar al personal de nuevo ingreso.

6.- Reportar a compras la mercancía que se está vendiendo.

7.- Reportar faltantes de papelería.

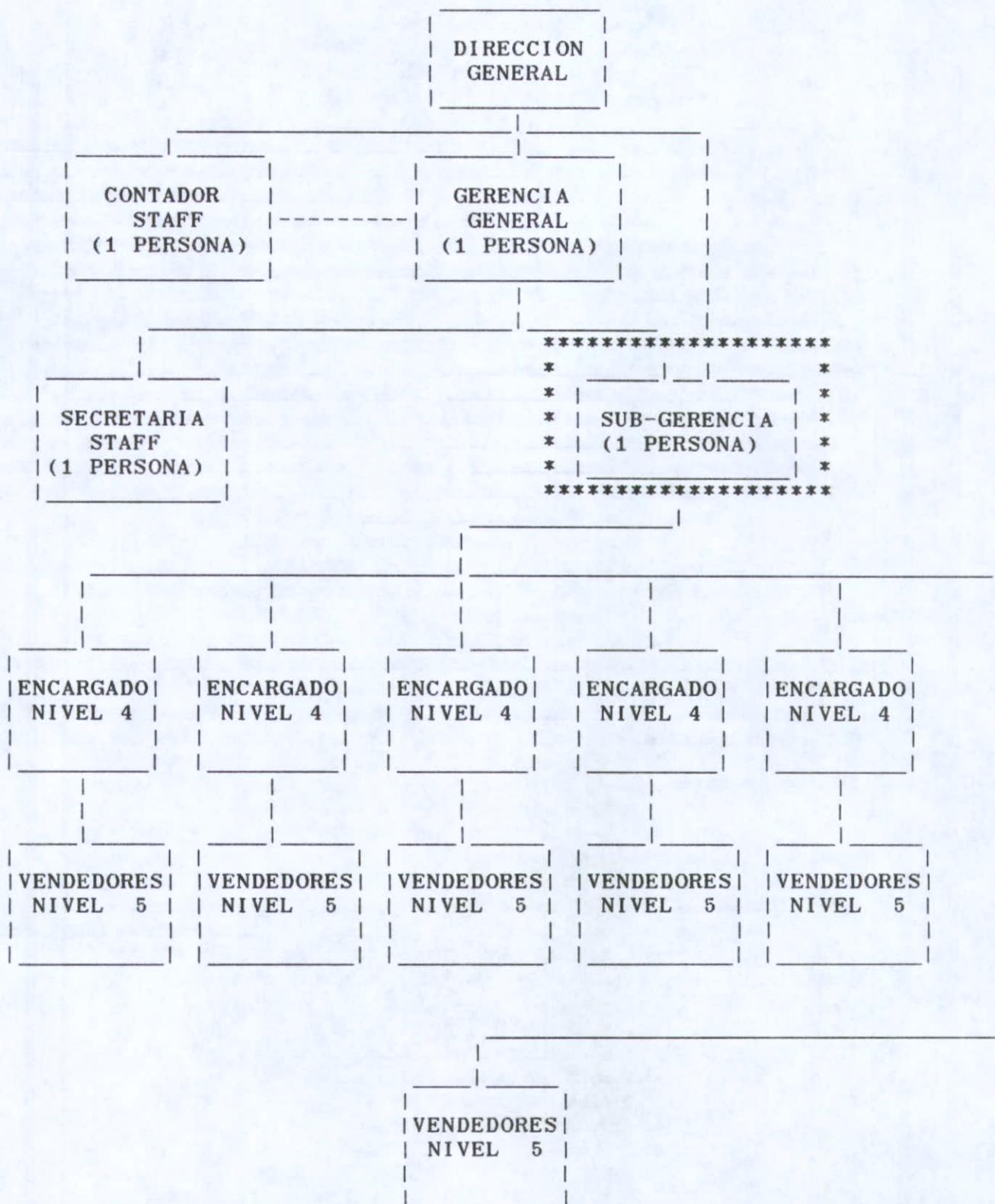
8.- Checar precios, estilos y precio con la competencia.

2.3 SUB-GERENCIA

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Ser el coordinador de todas las tiendas y llevar una comunicación con los encargados de tienda, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

a.- ORGANIGRAMA



- Puesto de su jefe inmediato: Gerente general.
- Puesto superior inmediato a su jefe: Dirección general.
- Puestos que dependen: Encargados de tienda y vendedores.

b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable de los gastos realizados por caja chica.
- Es responsable de todas las ventas realizadas.
- Es responsable de los muebles e inventarios de las tiendas.
- Es responsable de las relaciones entre todo el personal, así como del buen funcionamiento del mismo.
- Es responsable del control de llegada de mercancía.

2.- PERFIL DEL PUESTO

a.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

- Secundaria terminada con estudios de bachiller o equivalente.
- Habilidad requerida: Manejo de personal en grupo, asignación de trabajo, criterio para manejar personal.
- Características: Edad de 20 años en adelante.
- La persona debe ser puntual, honrada, organizada y con estilo de liderazgo.
- Debe tener conocimiento del personal, tiene que ser altamente responsable en su trabajo, debe tomar decisiones que envuelve la operación del negocio.

- Conocimiento del producto y almacén general.

b.- TIPO DE DECISIONES QUE DEBE TOMAR

- Asignación de personal a cada negocio.
- Despido de personal de ventas.
- Promoción de personal de ventas a encargada de tiendas.
- Todo lo referente al personal y el mejoramiento del mismo, así como de sistemas y métodos operativos en el área de ventas.

3.- PUESTOS BAJO SU RESPONSABILIDAD

- Encargado de tienda: Tiene la función de la venta y atención al cliente en el establecimiento.
- Vendedores(as): Atiende la venta y la promueve, así como la limpieza y orden del negocio.

4.- TIPO DE SUPERVISION

- Debe presentar reportes diarios a contabilidad.
- Debe presentar un reporte semanal de las ventas efectuadas por cada tienda y por cada encargada de ventas.
- Debe presentar reportes mensuales de entradas de mercancía.
- Los tipos de decisiones que debe tomar son de promociones en las tiendas, tomar decisiones acerca de clientes difíciles,

devoluciones de mercancía, descuentos arriba del 10 %.

- Debe tomar decisiones del personal que labora en toda la empresa.

- Tiene una supervisión directa del director general para obtener información de la operación del negocio, retroalimentar información de los productos que más se venden, los faltantes, los que menos se venden. Tiene supervisión directa de la gerencia general para determinar los gastos diarios, la relación de reportes de venta, las entradas y salidas de mercancía, clientes y personal.

5.- TIPOS DE JUNTAS EN LAS QUE PARTICIPA

- Juntas semanales de la empresa.

6.- RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS:

- Con contador: Para tener relación del personal, su sueldo, prestaciones.

- Con los encargados de venta y tienda: Referente a las ventas del establecimiento y desenvolvimiento del personal.

- Con gerencia y dirección: Para llevar a cabo la supervisión y control de la empresa.

EXTERNAS:

- Con clientes.

- Con personas que llegan a buscar a la persona de compras o atender citas de gerencia o dirección.

- Con proveedores locales, para abastecimiento de servicios como son papelería, ferretería, fletes.

7.- TAREAS Y ACTIVIDADES

Realiza las mismas actividades que la encargada de la tienda. Ya que su ubicación está en la matriz, en la venta al público, y desarrolla a la vez la función de sub-gerencia. Se presenta a las nueve de la mañana y planea la tarea y trabajo del personal de su tienda y da ordenes de planear actividades en las demás tiendas. Lleva un control del personal de cada tienda a diario. A las doce del medio día, asigna personal a las tiendas para cubrir puestos. Revisa diariamente las entradas y salidas de mercancía de la matriz. Además, lleva el proceso de selección e inducción de personal. Asigna salarios semanales y presenta las juntas de vendedores. Otras actividades adicionales a este puesto son:

DIARIAS:

- Checar horario del personal de venta.

- Cambio en los aparadores.

- Dar ordenes en cuanto al orden y limpieza de los establecimientos y bodegas.

PERIODICAS:

- Coordinar juntas de ventas.

- Checar la llegada de mercancía con los pedidos.

- Controlar la salida de mercancía a otras tiendas.

- Rotación de personal.
- Cambios y despidos de personal.
- Inducción al puesto de personal nuevo.
- Asignación de salarios y pagos.

EVENTUALES:

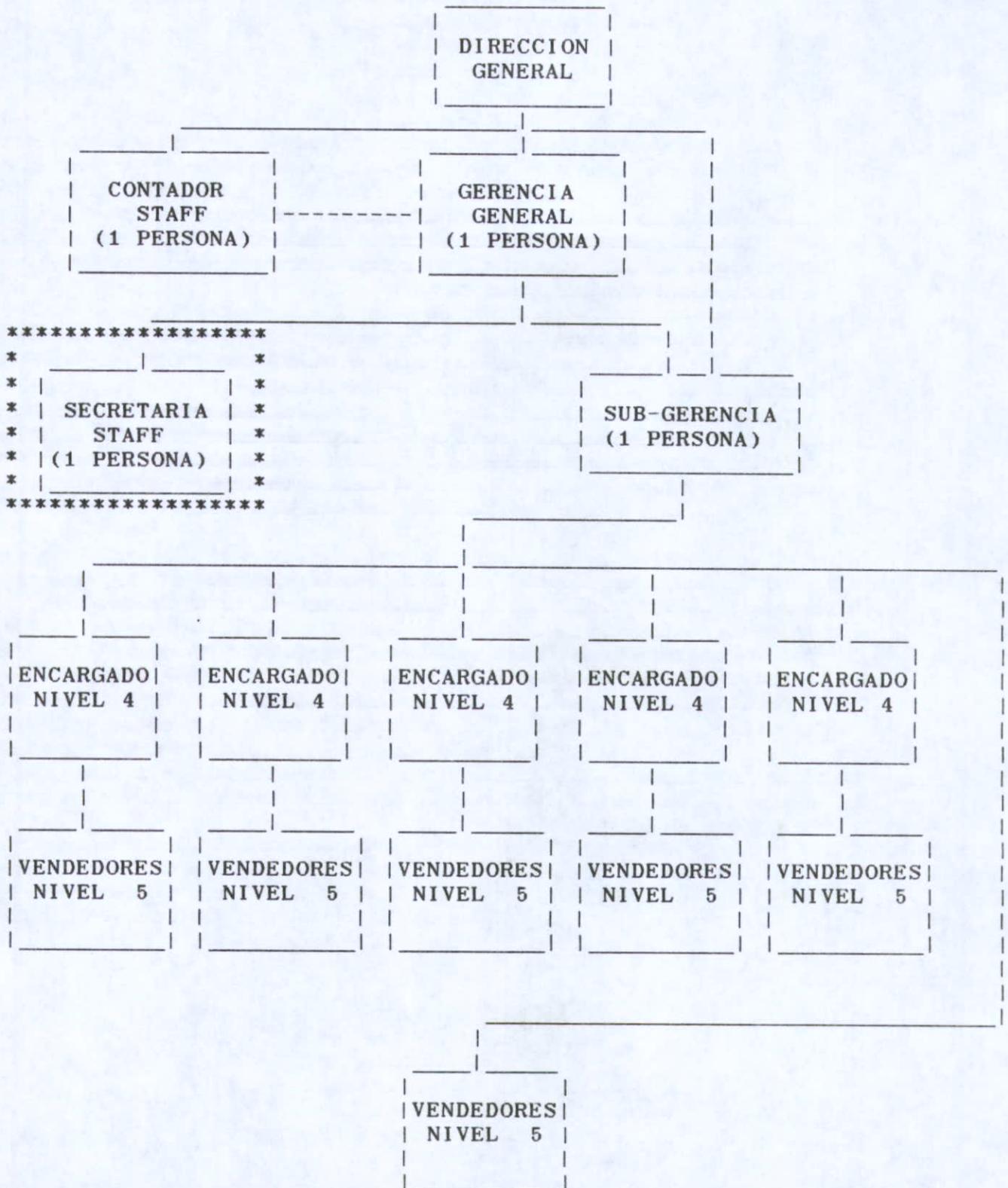
- Cortes de caja.
- Promociones de mercancía.
- Supervisión a los encargados de tienda.
- Llevar un archivo de personal.

2.4 SECRETARIA

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar labores de oficina. Procesar información en los registros asignados para cada proceso.

a.- ORGANIGRAMA



- Puesto superior o inmediato a su jefe: Dirección.
- Puesto de su jefe directo: Gerencia.
- Se coordina con: Gerencia y contador.
- Número de personas en el puesto: 1

b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable de la información recibida y procesada, guardando discreción.
- Es responsable de la documentación recibida para ser procesada.
- Es responsable de la papelería asignada a su lugar de trabajo.
- Es responsable del equipo y muebles de oficina.

2.- PERFIL DEL PUESTO

a.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

- Escolaridad: Secundaria terminada, con carrera técnica o equivalente.
- Conocimientos requeridos: Manejo de máquina de escribir, calculadora, teléfono y fax.
- Características: Sexo femenino arriba de los 18 años.
- Debe saber expresarse y comunicarse.

3.- PUESTO BAJO SU RESPONSABILIDAD DIRECTA

- NINGUNO

4.- TIPO DE SUPERVISION

- Supervisión directa de parte de la gerencia. Debe estar supervisada constantemente.

5.- RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS: Se relaciona con el director, gerencia, contador y sub-gerencia.

DIRECCION: Para enviar documentación que se le requiera.

GERENCIA: Supervisión del trabajo diario.

CONTADOR: Transmitir la información y documentación requerida.

SUB-GERENCIA: En forma parcial. Para hacerle llegar la información que vaya destinada a la sub-gerencia y viceversa.

EXTERNAS: Proveedores y toda persona que envíe información a la empresa.

6.- TAREA Y ACTIVIDADES

Es la persona que debe procesar la información externa e interna de la empresa para hacerla saber a la gerencia y a la dirección. Así como procesar la información para contabilidad.

a.- ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES

- Limpieza de su oficina: 5 %
- Contestar el teléfono: 10 %
- Realizar reportes diarios y pólizas para contabilidad: 30%
- Realizar pendientes de la gerencia: 10 %
- Hacer cheques de proveedores: 20 %
- Atención a cobradores: 10 %
- Procesar información para gerencia y dirección como son presupuestos, depósitos, pagos y gastos: 15 %

b.- ACTIVIDADES PERIODICAS

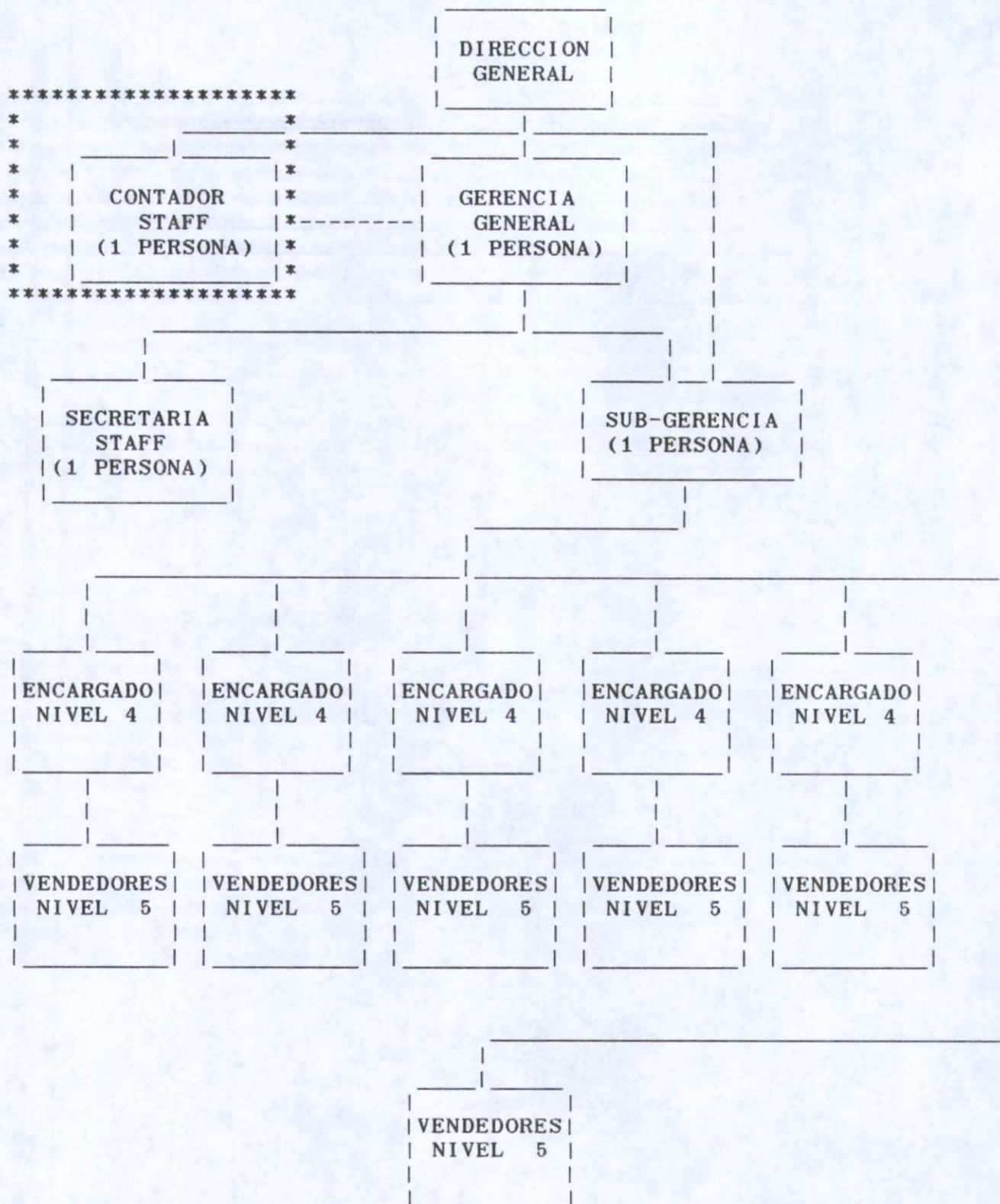
- Realizar cartas a proveedores.
- Mecnografiar las altas del seguro.
- Mecnografiar los pagos e impuestos.
- Mantener en orden la documentación de la empresa.

2.5 CONTADOR

1.- OBJETIVO DEL PUESTO

Tener al día la documentación legal y fiscal de la empresa, así como los balances y estados de resultados para la toma de decisiones.

a.- ORGANIGRAMA



- Puesto de su jefe inmediato: Director general.
- Funciona como staff.
- Número de personas en el puesto: 1

b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable de la información contable y fiscal.
- El cumplimiento de los requisitos fiscales.
- Mantener actualizados los libros y balances.
- Es responsable de la contratación y selección de personal
- Es responsable de los pagos de nómina.
- Es responsable de que los pagos de impuestos sean a tiempo.

2.- PERFIL DEL PUESTO

- Debe ser una persona con estudios de contabilidad y experiencia práctica mínima de 2 años.
- El sexo es indistinto.
- Edad: arriba de 24 años.
- Estado civil: Indistinto.
- Estudios mínimos: Carrera terminada de contabilidad y actualización constante cada año.

3.- TIPO DE SUPERVISION

Indirecta de parte de la gerencia, en cuanto a información solicitada a pagos de impuestos, sueldos y salarios, primas y prestaciones, gastos mensuales, etc.

Y directa por parte de la dirección, calificando la calidad de trabajo realizado por el contador.

4.- RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- DIRECCION : Presenta los estados financieros y sus conclusiones. Da a conocer la relación de impuestos pagados.

- GERENCIA: Presenta los impuestos a pagar para realizar los pagos, así como los gastos realizados en el mes, las ventas totales del mes.

- SUB-GERENCIA: Para recabar información del personal que se necesita en las tiendas, tener informados al personal de sus vacaciones, sueldos y salarios y prestaciones.

- SECRETARIA: La secretaria le envía a contabilidad las operaciones por pagos de cheques. Le envía información en pólizas de cheques, diarios e ingresos, a la vez, el contador le puede llegar a corregir cuando realiza mal su trabajo de oficina. El contador le da la relación de pagos de impuestos a efectuar para llenar las formas y los cheques de pagos de los mismos.

5.- TAREAS Y ACTIVIDADES

Es responsable de la información contable, legal y fiscal, para cumplimiento de las obligaciones fiscales y el mejor manejo de información para la toma de decisiones.

a.- TAREAS DIARIAS

- Lleva los registros contables.
- Mantiene informada a la dirección de los registros contables.
- Revisa que las pólizas estén bien realizadas.

b.- TAREAS PERIODICAS

- Presenta el monto a pagar de impuestos que llegan a ser, pagos bimestrales, mensuales o trimestrales como son IMSS, SAR, ISR, I.V.A.
- Verifica con la gerencia las operaciones realizadas en la empresa.
- Elabora estados financieros mensuales.
- Realiza los pagos de sueldos y salarios.
- Da la relación de las prestaciones de cada semana a los empleados.
- Realiza la función de reclutar personal.
- Realiza la función de seleccionar y contratar personal.
- Mantiene actualizados los libros contables y registros auxiliares de contabilidad.

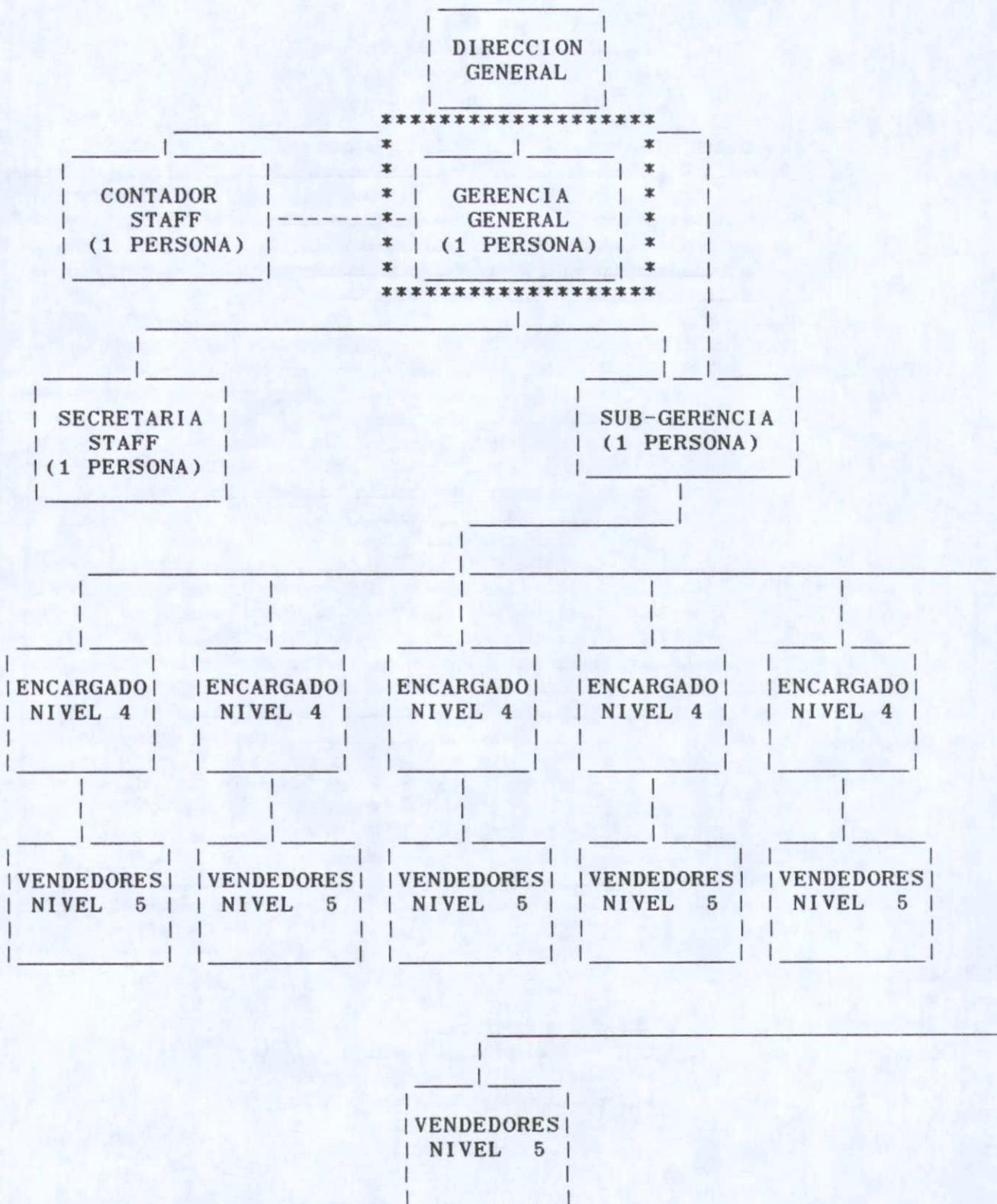
c.- ACTIVIDADES EVENTUALES

- Realiza la declaración anual.
- Esta presente en casos de auditoría.

2.6 GERENCIA

1.- Objetivo del puesto: Cuidar y administrar el funcionamiento de la empresa. Para lograr los objetivos de la empresa y metas planteadas.

a.- ORGANIGRAMA



- Puesto de su jefe inmediato: Dirección.
- Puestos que dependen de él: Sub-gerencia y secretaria.
- Número de personas en el puesto: 1

b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable de las cuentas bancarias.
- Es responsable de los pagos a proveedores.
- Es responsable de documentación e información de la empresa.
- Es responsable de la eficiencia y buen funcionamiento de la administración de la empresa y el logro de los objetivos.

2.- PERFIL DEL PUESTO

a.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS

- Escolaridad: Estudios de administración terminados en cualquier área de administración.
- Características del puesto: Ser una persona honrada y puntual.
- Sexo y estado civil indistinto
- Experiencia laboral de 2 años mínimo de trabajo en puesto similar.

b.- TIPOS DE DECISIONES QUE DEBE TOMAR

- Manejo de cuentas bancarias.

- Expedición de cheques.
- Pagos a proveedores.
- Créditos bancarios.
- Toma de decisiones para el funcionamiento de la empresa.

3.- PUESTOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DIRECTA

- Secretaria y sub-gerencia.

SECRETARIA: Recibe ordenes para procesar información, revisar cuentas, realizar cartas y cheques.

SUB-GERENCIA: Se le supervisa a la sub-gerencia en la operación administrativa, como son el recibir mercancia, los proveedores, acreedores.

4.- TIPOS DE SUPERVISION

- Cada semana deberá presentar un balance de ingresos y egresos, así como presentar cada 15 días un presupuesto de egresos al director de la empresa.

- Debe tener contacto directo con el director, para establecer si los objetivos se están cumpliendo.

- Debe tener una supervisión indirecta por parte de contabilidad, para corregir errores en el proceso de información hacia contabilidad.

5.- RELACIONES DEL PUESTO

- INTERNAS: Se relaciona con la sub-gerencia y con los encargados de tienda principalmente. Además, tiene comunicación permanente con la dirección y la secretaria.

- EXTERNAS: Se relaciona con proveedores y agentes externos que influyen en la empresa, como son la Cámara de Comercio, Bancos, Servicios de Asesoría, etc.

6.- TAREAS Y ACTIVIDADES

Es responsable de la administración de la empresa, de la disposición y rentabilidad del dinero, caja y bancos de la empresa. Todos los días se presenta en la empresa y checa ventas diarias contra depósitos efectuados. Relaciona los ingresos y los egresos. Revisa saldos bancarios y cuentas pendientes de pago, para tomar la decisión de efectuar algún pago. Después realiza los presupuestos y coteja los anteriores con los balances. Acude a bancos a promover créditos para la empresa.

a.- ACTIVIDADES DIARIAS

- Revisa saldos bancarios: 5 %
- Relaciona los ingresos y los egresos: 5 %
- Revisa los depósitos: 10 %
- Ordena la expedición y preparación de pagos a proveedores y los supervisa: 10 %
- Revisa pendientes de la dirección: 30 %
- Relaciones externas: 10 %
- Relaciona documentación y preparación de informes: 10 %

- Supervisa el buen funcionamiento del personal y la sub-gerencia y encargados de tienda: 20 %

b.- ACTIVIDADES PERIODICAS

- Acude a los bancos a tramitar créditos.
- Reporta fallas a la dirección.
- Prepara reportes y presupuestos.

c.- OTROS

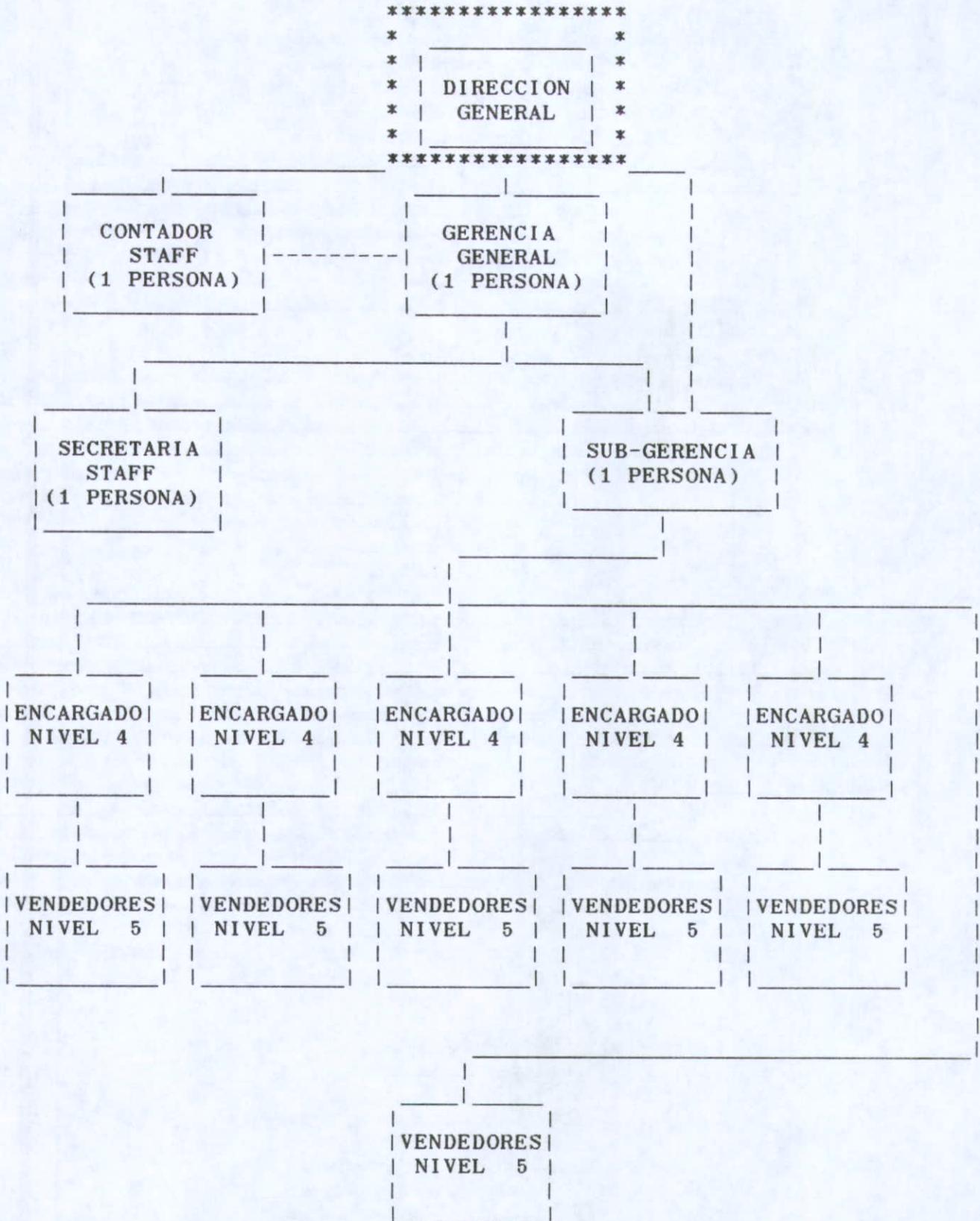
- Asiste a juntas con el demás personal y presenta observaciones a la sub-gerencia y a los encargados de tienda.

2.7 DIRECCION

1.- Objetivo del puesto:

Llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, dirigiendo las actividades y operaciones de las personas de la empresa y delegando autoridad y responsabilidad de funciones que sienta la necesidad de darle.

a. - ORGANIGRAMA



b.- DIMENSION DEL PUESTO

- Es responsable legal de todas las obligaciones contraídas de la empresa como son: hacienda, hipotecas, etc.

- Es responsable ante los bancos de las obligaciones contraídas con ellos.

- Es responsable de los compromisos hacia los proveedores.

2.- PUESTOS BAJO SU RESPONSABILIDAD

- GERENCIA: Supervisa que la información sea correcta y en buen estado. Detalla la situación financiera de la empresa y los presupuestos planteados.

- SUB-GERENCIA: Supervisa la operación diaria de venta del negocio, detalla todos los días el plan de trabajo en ventas.

- CONTABILIDAD: Supervisa el buen funcionamiento legal y contable.

3.- RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS: Con todo el personal de la empresa.

EXTERNAS:

- BANCOS: Para facilitar las operaciones crediticias entre el banco y la empresa. Así como conseguir mediante relaciones mejores opciones bancarias.

- GOBIERNO: Para facilitar las operaciones legales entre el gobierno y la empresa.

- ASESORES DE EMPRESAS: Para generar ideas que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.

- PROVEEDORES: Para obtener mejores beneficios de los proveedores, lograr una conveniencia equitativa de trabajo. A razón del trato con el proveedor, se obtienen mejores condiciones de compra para la empresa, con lo cual se puede beneficiar el consumidor final.

4.- ACTIVIDADES Y TAREAS

Su labor consiste en coordinar los esfuerzos del personal de la empresa para lograr los objetivos de la empresa. Así como una supervisión constante a los puntos de venta para corregir fallas y dar alternativas y soluciones.

a.- ACTIVIDADES DIARIAS

- Planea, dirige, organiza y controla las actividades de la empresa.

- Decide las alternativas y soluciones para el buen funcionamiento de la empresa. Cuando así lo requiera que tome la decisión.

- Supervisa el funcionamiento administrativo de la empresa.

b.- ACTIVIDADES PERIODICAS

- Determina las políticas de funcionamiento de la empresa.

- Aprueba presupuestos de egresos.

- Realiza las demás funciones para el buen funcionamiento de la empresa.

- Maneja las juntas administrativas de la empresa.

- Realiza compras y convenios con los proveedores.

c.- OTRAS ACTIVIDADES

- Acude a ferias y exposiciones de calzado 2 veces por año.

CAPITULO IV

MANUAL DE INDUCCION PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL XY

INTRODUCCION

Se ha elaborado este manual con el fin de facilitar el adaptarse los nuevos trabajadores a una empresa. Así como los nuevos conocimientos que deberán adquirir y donde adquirirlos.

Este manual, deberá estudiarse detenidamente hasta ser comprendido en su totalidad. Cualquier duda al respecto a este manual, podrá (deberá) ser contestado por la persona encargada del personal de la empresa comercial XY. (Contador).

BIENVENIDA

El personal de comercial XY, te da la bienvenida, con la seguridad de que vas a trabajar en forma agradable y convivir en un círculo de amistad.

EL CALZADO EN LA HISTORIA

Los primeros zapatos en México, se llamaban cactli o cacles. Eran de media suela de donde salían una correa por los dedos hasta los tobillos y el talón lo tenían adornado. Estaban elaborados de cuero de tigre y la suela de cuero de ciervo.

Desde ese tiempo a la fecha, se han creado innumerables tipos de calzado, teniendo su estilo propio el calzado para los pies de los mexicanos.

A mediados del presente siglo, se descubrió en México que la gran parte de la población del país que usaba calzado, presentaba callosidades en los pies. Las investigaciones realizadas dieron por resultado que las hormas de los zapatos que se fabricaban, estaban hechos para los pies de otros países. Eran moldes comprados en el extranjero o copiados, por lo que el pie era o es de otra configuración y requería de una horma especial para hacer los zapatos, por lo que se formó la primera horma para los pies mexicanos.

¿DONDE SE ELABORA EL CALZADO?

Dentro de la gran variedad de calzado que se encuentra actualmente en México, existen tres centros importantes de fabricación de calzado.

En Guadalajara, se fabrica principalmente el calzado de dama, se dice que domina Guadalajara este tipo de calzado por que la mayoría de sus habitantes son mujeres y son muy detallistas en la elaboración.

En León, Guanajuato, se fabrica el calzado de caballeros y niños.

En México, D. F., se fabrica el calzado deportivo y casual.

EL ARTE DE VENDER

El arte de la venta del producto, debe estar formado por los cimientos del conocimiento del producto. Si el vendedor conoce las ventajas del producto, usos y limitaciones, puede educar al cliente y enfrentarse con éxito. El corazón de la venta personal es la presentación de la venta al cliente en prospecto. En este punto crucial, la venta se gana o se pierde.

10 ERRORES AL VENDER

1.- Debilidad del trato inicial.

Para corregir este punto, se tiene que saludar amablemente al cliente, presentarle otras opciones de venta, además de la pedida.

2.- Descuido en el arreglo personal.

3.- Desconocimiento del inventario.

Hay que procurar mantener al tanto al personal de los cambios de mercancía.

4.- Desconocimiento del producto.

5.- Desconocimiento de la moda.

6.- Falta de habilidad para tomar medidas.

7.- Falta de promoción de accesorios.

8.- Debilidad al cerrar la venta.

9.- Falta de vender sugerencias.

Como decir este color le combina bien con tal color.

10.- Falta de servicio.

Hay que invitarlo a regresar, invitarlo a que utilice el estacionamiento, etc.

LOS PASOS EN LA VENTA

- 1.- Dar la cara al cliente y preguntarle que se le ofrece.
- 2.- Mostrarle los diferentes estilos que el pidió y otros más.
- 3.- Seguir atendiéndolo contestando todas sus preguntas.
- 4.- Preguntarle cual le gusto más y si piensa llevarselo.
- 5.- Invitarlo a que pase a la caja a pagar y si desea otra cosa.
- 6.- Preguntarle como va a pagar, con tarjeta de crédito o efectivo.
- 7.- Empacar el calzado y sellarle la caja y fecharla.
- 8.- Despedir al cliente e invítelo a regresar, ofrezcale otros servicios, como estacionamiento, venta de plantillas y cremas.

LA EMPRESA Y SU FUNCION

¿Que es una empresa? Una empresa, es una organización de personas que se reunen para lograr juntos un fin social, económico e individual juntos.

En esta empresa, la función principal está en desarrollar a los miembros que la integren proporcionándole buenos salarios y prestaciones, dándoles capacitaciones y planes de trabajo para su desarrollo individual.

COSAS QUE NO SE DEBEN HACER EN ESTA EMPRESA

- Leer revistas en el lugar de trabajo.
- Rayar las paredes y los armazones.
- Fumar dentro de la empresa.
- Gritar dentro de la empresa.
- Faltas al orden.
- Vestir en forma desarreglada.
- Andar sin calzado para la venta, es decir, no zapatos viejos y mal aseado.
- Atender visitas.
- Jugar con los demás trabajadores.
- Faltar a su trabajo sin permiso del encargado.
- Comer dentro de la bodega y delante de los clientes.
- Ser inpuntual.

DERECHOS DEL TRABAJADOR

Los derechos del trabajador, se lo harán saber el encargado de personal y se le dará una tarjeta haciéndole la descripción de su sueldo, pago del día de descanso, cuanto ganaría si trabaja el domingo, etc.

El trabajador, al entrar a esta empresa tiene tres días de prueba para demostrar que realmente es eficiente en su trabajo. De ser así, se le hace un contrato por un mes para tener la certeza de que trabaja en forma correcta. Al cumplir el mes, al trabajador se le hace un contrato formal donde consta que ya pertenece a la organización de esta empresa.

El trabajador al estar laborando con la empresa, se le da de alta en seguro social. Para pedir información, puede preguntarle a su jefe inmediato. Del mismo modo, se le inscribe en el INFONAVIT.

El pago de sueldo es de salario mínimo más una gratificación semanal si llegó temprano y si asistió al trabajo todos los días. Y además de llevar comisiones sobre ventas. Para esto, debe consultar a su jefe inmediato.

¿QUE ES EL SEGURO SOCIAL O IMSS?

El seguro social es un organismo creado para atender las necesidades de salud de los trabajadores. Todas las empresas están obligadas a asegurar a sus trabajadores, con el cual el trabajador al presentarse una enfermedad, podrá acudir al seguro al Seguro previa cita para que lo atiendan.

Al hacerle un contrato de planta se dará de alta en el seguro.

¿QUE ES EL INFONAVIT?

El Infonavit, es una aportación que hacen las empresas por sus trabajadores, para crear un fondo el cual se destina a hacer casas y habitaciones para los trabajadores necesitados. Todos los trabajadores están inscritos en éste organismo tengan o no tengan casa del INFONAVIT. Si desean más información al respecto, pregúnteselo al gerente.

¿QUE ES EL SAR?

Al contratar al trabajador, se le abrirá una cuenta (si es que ha trabajado por primera vez) en el banco. Y se realizarán aportaciones que le ayudarán en un futuro par su retiro.

POLITICAS DEL PERSONAL

PRIMERA.- Se conviene expresamente que la hora de entrada será a las 9:00 a. m. y la salida a comer será a las 12:00 p. m. y 14:00 p. m., volviendo a sus labores a las 14:00 p. m. y 16:00 p. m. A todos los trabajadores se les dará en ese periodo de tiempo dos horas para que tomen sus alimentos y su hora de salida sera a las 19:00 p. m.

SEGUNDA.- Se conviene expresamente en que habrá un periodo de tolerancia de diez minutos para la hora de entrada al trabajo en la mañana únicamente y que cualquier retardo posterior a dicho termino se considerara como falta injustificada para todos los efectos legales que haya lugar.

TERCERA.- Los trabajadores deberán iniciar sus labores a la hora señalada precisamente en el departamento que le corresponda o se le asigne.

CUARTA.- Todos los días se efectuará limpieza general en las salas de venta, bodegas, operadores y pasillos.

QUINTA.- El día de pago será los lunes a las 18:30 p. m. en la oficina administrativa de la empresa.

SEXTA.- Los trabajadores de la empresa se obligan a utilizar el uniforme durante el tiempo en que presten sus servicios a la empresa.

SEPTIMA.- Es obligatorio para los trabajadores presentarse uniformados y aseados.

OCTAVA.- La empresa se obliga a prestar a sus trabajadores los primeros auxilios que sean necesarios.

NOVENA.- Queda prohibido a los trabajadores desempeñar tareas peligrosas e insaludables.

DECIMA.- Queda prohibido a los trabajadores presentarse con aliento alcohólico, fumar o bajo la influencia de algún narcótico, salvo que exista prescripción médica, además de portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo.

DECIMA PRIMERA.- Se prohíbe suspender las labores sin autorización del patrón o ausentarse sin la autorización de su jefe inmediato superior.

DECIMA SEGUNDA.- Se prohíbe a los trabajadores cualquier propaganda durante las horas de trabajo dentro de la empresa.

DECIMA TERCERA.- Se prohíbe a los trabajadores usar útiles y herramientas de la empresa para usos particulares salvo permiso del patrón.

DECIMA CUARTA.- Las sanciones por falta injustificada serán las siguientes:

- Por la primera falta injustificada, suspensión de tres días de labores sin goze de sueldo.

- Por la segunda falta injustificada, suspensión de una semana sin goze de sueldo.

- Por la tercera falta injustificada, se le rescindirá sus labores sin responsabilidad alguna para la empresa.

DECIMO QUINTA.- Son obligaciones de los trabajadores:

- 1.- Cumplir con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

- 2.- Desempeñar sus labores bajo una dirección.

3.- Dar aviso de inmediato de las causas justificadas que le impiden asistir a su trabajo.

4.- Prestar auxilio en cualquier tiempo en caso de siniestros.

5.- Comunicar a la administración las deficiencias en el trabajo.

6.- Guardar los secretos que conozca, así como asuntos administrativos en perjuicio de la empresa.

7.- El trabajador gozará de un día de descanso.

DECIMA SEXTA.- Son obligaciones de la empresa:

1.- Pagar a los trabajadores los salarios pactados.

2.- Guardar la consideración hacia los trabajadores.

3.- Organizar cursos de capacitación.

CONCLUSIONES

1.- LAS HIPOTESIS

a.- Si a una pequeña empresa se le presentara un proceso de SELECCION, RECLUTAMIENTO e INDUCCION, ayudaría a mejorar al personal contratado, aumentando la eficiencia, el compañerismo y la productividad.

En la empresa comercial XY, no se contaba con un proceso de reclutamiento, selección e inducción. Todo se realizaba según la aptitud del contador para desarrollar esa función.

En la empresa comercial XY, se desarrollo el proceso de selección, reclutamiento e inducción, dando buenos resultados el proceso.

b.- Si a una pequeña empresa, se delega la función de personal a una persona que esté lo más allegado al personal y esta persona cuenta con conocimientos de reclutamiento, selección e inducción, la rotación sería mínima.

En efecto, al delegarle a una persona la función de personal, ésta se sentiría comprometida con los resultados. A la vez, se está pendiente de las necesidades del personal, cuales son sus inconformidades y como se pueden resolver.

En la empresa comercial XY, se delegó la función a una persona que no tenía conocimientos de un proceso de selección, reclutamiento e inducción. Se desarrolló el proceso y se le instruyó en el área de personal.

Se decidió que fuera la sub-gerencia por ser la persona que tiene mayor relación con el personal de la empresa, es considerada como un comunicador entre el personal de ventas y la administración. Además, aparte de la gerencia y la dirección, es la que tiene mayor conocimiento de la empresa.

Un inconveniente, es la preparación de la persona, ya que conoce la empresa y sus funciones, pero no tiene conocimientos de selección, reclutamiento e inducción.

c.- Si una pequeña empresa contrata servicios externos para realizar la selección, reclutamiento e inducción, la rotación disminuiría.

Esta hipótesis, la dejé pendiente. Ya que en la localidad donde esta establecida comercial XY, no existe este tipo de servicios externos profesionales y seguros.

Se comprueba la primera hipótesis junto con la segunda. Para lograr los resultados obtenidos se tuvo que combinar las primeras dos hipótesis, eliminando la tercera.

Sin embargo, si se desarrolla sólo la primera, probablemente no diera el resultado obtenido, ya que no se tiene la opción de delegar la función de personal, y por consiguiente, la tendría que seguir realizando el contador. No dándole el tiempo necesarios para el buen desempeño de esta función.

Por otro lado, si sólo se desarrolla la segunda hipótesis en delegar la función de personal, sin tener a una persona capacitada para el puesto tampoco desarrollaría bien su puesto.

Por tal, llegué a una HIPOTESIS FINAL:

"Si a una pequeña empresa se le presenta un procedimiento de selección, reclutamiento e inducción de personal y esta empresa delega la función de personal en una persona lo más allegado posible al personal, capacitándolo en el área y su función, la rotación será mínima, dando como resultado mayor compañerismo, eficiencia y productividad en la empresa".

2.- COMPROBACION REAL DE HIPOTESIS

Al estar desarrollando el trabajo de TESIS, se aplicó la idea de

delegar la función de personal en una persona que esté allegada al personal más directamente. Para esto se instruyó a la sub-gerencia para que desarrollara este puesto. Los resultados fueron los siguientes:

Al estar al mando de la función de personal y estar la persona en la selección e inducción del puesto, la rotación de personal ha sido mínimo: del 0.5 % al mes. Es decir, una persona cada dos meses.

Además, se siente la empresa más integrada y con mejores resultados de eficiencia.

Las razones de estos resultados pueden ser:

- Se involucró al personal en cumplir un objetivo.
- Se delegó una función a una persona que puede darse cuenta de las necesidades de personal en la empresa.
- Al delegarse esta función, con autoridad y responsabilidad, la persona que ocupa esta función mantiene una comunicación más activa entre los miembros de la empresa. Entre la gerencia, director y los encargados de tienda y vendedores.

La hipótesis se comprueba al ver los resultados y con lo cual puedo afirmar que si delegó la función de personal mediante una instrucción sobre el procedimiento de selección e inducción. La rotación será mínimo y la eficiencia e integración sería satisfactorio.

La función de personal en la pequeña empresa, se sintetiza en solicitar al personal, contratarlo y ponerlo a trabajar, dejando en blanco la selección e inducción.

Como la pequeña empresa se envuelve en los familiar, al familia ayuda al dueño en poner en marcha el negocio y los costos de operación en cuanto a sueldos y salarios son bajos. A la vez, existe armonía y disposición a trabajar. A medida que va creciendo la empresa, se siente la necesidad de contratar personal fuera de la familia, y es cuando se carece de un procedimiento para selección e inducción.

El pensar en tener un proceso ideal de selección e inducción, sería al contar con una persona que dedique al 100 % a esta área y función. Sin embargo, ya comentamos que para una pequeña empresa, esto es muy costoso y por consiguiente se delega esta función en otra persona. Claro está, que el delegar esta función en una persona pudiera ser un fracaso, si la persona no tiene la capacidad y el carácter para llevar una actividad de este tipo.

A medida que una pequeña empresa va creciendo, va a tener que delegar más funciones y probablemente llegue un día en que su organización desarrolle un departamento de recursos humanos, por el tamaño de la empresa y por lo cual pueda ser costeable.

Actualmente, las pequeñas empresas representan el 98 % de los establecimientos en el país y, se emplean cerca del 80 % del personal ocupado. En ventas totales a nivel nacional, el sector comercial de las pequeñas empresas, participó con el 17.8 % y las de servicio con el 31.7 %.

El 90 % de estas pequeñas empresas se dedica al comercio al detalle y la estructura familiar en su dirección corresponde a un 85 % con un sólo propietario pero constituido como sociedad anónima, siendo este tipo de sociedad la más recurrida por las pequeñas empresas pero sólo para aspectos legales.

En relación al empleo, la mano de obra de un operario se redujo del 71.8 % al 64.8 % y el empleado técnico aumentó en un 8 % y el administrativo en un 6 %.

Este trabajo, ha sido de gran ayuda para mí. Al desarrollar un sistema para seleccionar personal en una empresa comercial y con esto evitar en alguna medida la alta rotación de personal y cumplir con el objetivo de mi carrera de Licenciado en Administración de Finanzas, el de buscar un objetivo social. Y creo que ese objetivo social está primeramente en satisfacer de trabajo agradable y eficiente a las empresas mediante la buena SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL.

De igual forma, siento que es de gran ayuda para toda empresa por pequeña que sea, para formar parte de un sistema de SELECCION E INDUCCION de personal y crear una cultura de Organización en toda empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

- 1.- SANCHEZ IBARROLA LUIS. "HUMANISMO EMPRESARIAL, UTOPIA Y REALIDAD", EDIT. ITSMO, N. 190, OCT. 1990, PAG. 48
- 2.- IBIDEM, PAG. 46.
- 3.- GUZMAN VALDIVIA ISAAC. "SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA", PAG. 22, EDIT. JUS, MEXICO.
- 4.- REYES PONCE AGUSTIN. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA", PAG. 73-74, EDIT. LIMUSA, MEXICO, TRIGESIMO SEGUNDA EDICION, 1985.
- 5.- COLECCION DE TEMAS DE ADMINISTRACION, ITESM, CULIACAN, 1990.
- 6.- COLECCION DE TEMAS DE ADMINISTRACION, NAFINSA, MODULO I, PAG.23, 1992.
- 7.- APUNTES DE CLASE (UNIVERSIDAD PANAMERICANA, ADMINISTRACION).
- 8.- DICCIONARIO LARROUSE.
- 9.- PASOS LUIS. "CIENCIA Y TEORIA ECONOMICA", PAG. 161, EDIT. DIANA, MEXICO, PRIMERA EDICION, 1976.
- 10.- ARIAS GALICIA FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", PAG. 23, EDIT. TRILLAS, MEXICO, TERCERA EDICION, 1975.
- 11.- IBIDEM, PAG. 74.

- 12.- REYES PONCE AGUSTIN. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA", PAG. 74, EDIT. LIMUSA, MEXICO, TRIGESIMO SEGUNDA EDICION, 1985.
- 13.- CONGENECKER BROOM. "BIBLIOTECA DE ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA". PAG. 17, EDIT. CECSA, TOMO I, MEXICO, SEXTA EDICION.
- 14.- PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA, SECOFI, 1992.
- 15.- DICKSON FRANKLIN. "EL EXITO EN LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA MEDIANA Y PEQUEÑA". PAG. 17, EDIT. DIANA, MEXICO, PRIMERA EDICION, 1974.
- 16.- REVISTA EXPANSION, SEPTIEMBRE 18 DE 1991, VOL. XXIII.
- 17.- REYES PONCE AGUSTIN. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA", PAG. 15, EDIT. LIMUSA, MEXICO, TRIGESIMO SEGUNDA EDICION, 1985.
- 18.- IBIDEM, PAG. 17.
- 19.- TERRY GEORGE. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION", PAG. 20, EDIT. CECSA, MEXICO, SEGUNDA EDICION, 1986.
- 20.- KOONTZ HAROLD. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA". PAG. 12, EDIT. MCGRAW HILL, OCTAVA EDICION, 1985.
- 21.- REYES PONCE AGUSTIN. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA", PAG. 74, EDIT. LIMUSA, MEXICO, TRIGESIMO SEGUNDA EDICION, 1985.
- 22.- DIPLOMADO DE ADMINISTRACION, ITESM, 1990.
- 23.- INVESTIGACION DEL ITESM. ANZOLA ROJAS SERVULO. "EL COMPORTAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO", 1986.
- 24.- LARRIS JAVIER. "ESTRATEGIA PARA LA PLANEACION Y CONTROL EMPRESARIAL", PAG. 43, EDIT. TRILLAS, MEXICO.

25.- INVESTIGACION DEL ITESM. ANZOLA ROJAS SERVULO. "EL COMPORTAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO", 1986.

26.- CRIBBAN JAMES. "DIRECCION DE ADMINISTRACION EFICAZ". PAG. 38, EDIT. CECSA, MEXICO.

CAPITULO II

1.- MELENDO THOMAS. "LAS CLAVES EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL". PAG. 28, EDIT. RIALP, ESPAÑA, PRIMERA EDICION.

2.- CHRUDEN HERBERTS. "ADMINISTRACION DE PERSONAL", PAG. 3, EDIT. SOUTH-WESTERN, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA, 1983.

3.- IBIDEM, PAG. 7

4.- ARIAS GALICIA FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", PAG. 23, EDIT. TRILLAS, MEXICO, TERCERA EDICION, 1975.

5.- WERTHER WALLIS. "ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS", PAG. 21, EDIT. MACGRAW HILL, MEXICO, SEGUNDA EDICION, 1988.

6.- INVESTIGACION DEL ITESM. ANZOLA ROJAS SERVULO. "EL COMPORTAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO", 1986.

7.- ARIAS GALICIA FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", PAG. 23, EDIT. TRILLAS, MEXICO, TERCERA EDICION, 1975.

8.- CHIAVENATO IDALBERTO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", PAG. 173, EDIT. MCGRAW HILL, MEXICO, PRIMERA EDICION, 1981.

9.- INVESTIGACION DEL ITESM. ANZOLA ROJAS SERVULO. "EL COMPORTAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO", 1986.

10.- CHIAVENATO IDALBERTO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", PAG. 173, EDIT. MCGRAW HILL, MEXICO, PRIMERA EDICION, 1981.

11.- APUNTES DE CLASE (UNIVERSIDAD PANAMERICANA, ADMINISTRACION).

12.- DIPLOMADO EN ADMINISTRACION, ITESM, 1990.

ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBO**

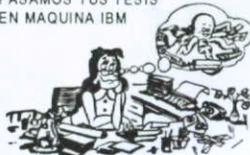
EN 8 HORAS
TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**
613-61-42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS TUS TESIS
EN MAQUINA IBM



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)